

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Unidad Mérida  
Departamento de Ecología Humana

**Diagnóstico de la capacitación en las empresas sociales de turismo alternativo  
en Yucatán, México**

Tesis que presenta

**Paulina Pérez Rodríguez**

para obtener el grado de

**Maestra en Ciencias**

en la especialidad de

**Ecología Humana**

Directores de tesis

**Dra. Ana García de Fuentes**

**Dr. Samuel Jouault**

Mérida, Yucatán

Diciembre, 2019

## AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por canalizar recursos públicos a la formación del capital humano de este país sin mayor requisito para el aspirante que el compromiso por desarrollar investigación científica de calidad. Gracias a la beca de manutención que me fue otorgada durante los dos años del programa me fue posible dedicar tiempo completo a tal objetivo en la maestría.

Al Departamento de Ecología Humana del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Mérida, por disponer recursos humanos y materiales de calidad para el estudio del posgrado y para la realización del presente proyecto de investigación. A los profesores del departamento de Ecología Humana por las aportaciones a mi formación académica y profesional, por mantener una postura crítica y al mismo tiempo abierta a las diversidad de disciplinas de aquellos que participamos en el programa.

A los directores de tesis, Dra. Ana García y Dr. Samuel Jouault, por la confianza depositada en mí para la realización de este proyecto de investigación. Sus conocimientos, enseñanzas y consejos fueron una invaluable guía en este recorrido de maduración personal e intelectual. Gracias a ambos por el tiempo dedicado a leer y comentar el trabajo, siempre demostrando su compromiso con mi formación. Gracias Sam por impulsarme a ver más allá de las estructuras, por abrirme las puertas a nuevos proyectos y por estar siempre dispuesto a compartir tus experiencias alrededor de la complejidad del turismo alternativo. Un agradecimiento especial a la Dra. Ana por haberme acompañado con gran calidad humana en este proceso de cambio y aprendizajes, su presencia impregnó de calma y seguridad mi andar a lo largo de este trayecto. Por inculcarme a ser clara, directa y sincera, siendo usted el mejor ejemplo de congruencia. Sobre todo, por dejarme palpar que la confianza se construye poco a poco y con paciencia. Gracias Doctora Ana por la oportunidad que me ha brindado de construir una relación de confianza alrededor de este proyecto académico.

A la Dra. Dolores Cervera por sus brillantes aportaciones a lo largo del proceso de investigación; su perspectiva, experiencia y conocimientos dieron un matiz excepcional a este trabajo. A la Dra. Matilde Córdoba por haber aceptado ser lectora externa del trabajo, por sus contribuciones en cada etapa para seguir adelante en la reflexión académica y por su motivación siempre afable. Fue un honor haber contado con la participación de ambas en mi comité asesor.

A todo el personal administrativo del departamento, en especial a Celeste, Dalila, Fabi, Ligia y Leo por auxiliarme con la mejor disposición en momentos de estrés.

Al Mtro. Xavier Moya y al Mtro. Armando Sastré por su disposición y cordialidad mostradas en mis primeros pasos hacia la búsqueda del problema de investigación.

Al formidable equipo de Co'ox Mayab: Abraham, Alex, Caro, Gloria, Liz, Manuel, Pau y a todos los estudiantes que colaboran en el quehacer del turismo alternativo y con quienes me crucé en el camino del *mayab* durante el trabajo de campo, seminarios, congresos y más. Gracias por su disposición para apoyarme en todo momento y en tareas tan diversas con tal eficiencia y alegría. Al Sr. Segismundo Lucidi, representante de la organización El Hombre Sobre la Tierra, por facilitarme el contacto con los miembros de la cooperativa Taak Be Ha.

Sinceros agradecimientos a los socios de las cooperativas Ukuchil Cuxtal y Taak Be Ha por conceder su tiempo para la realización de este trabajo, por compartir sus experiencias y forma de ver la vida. A la familia Villanueva Canché por recibirme en su hogar y brindarme todas las facilidades durante mi estancia en Muchucuxcah. A la familia Tuz May por acogerme con calidez en su cocina y compartirme los frutos de su milpa.

A mis compañeros de generación: Ameyalli, Angélica, Ariadna, Laura, Manuel, Virginia y Yahir, por las discusiones académicas tan enriquecedoras, por compartir sus procesos de aprendizaje y ser maestros a la vez que compañeros. A los compañeros de otras generaciones por sus aportaciones y atenta escucha, particularmente a Angie Quiñones por estar ahí con palabras asertivas en momentos de incertidumbre. A Ariana a quien conozco desde hace tan poco, pero quien ha sido una gran compañera en la etapa final de este trabajo.

A la familia Lara Riegos, en especial a Doña Paula y Paty por abrirme las puertas de su casa y dejarme entrar en sus vidas. Por todas las atenciones y por apoyarme incondicionalmente en esta etapa.

Profundo agradecimiento a mis padres, Daniel y Josefina, por ser ejemplo de trabajo y perseverancia sin límites. A Gaby, por haber encendido la luz de la esperanza y mantenerla siempre viva. A Dany, por procurarme y enseñarme tanto. Los amo infinitamente. A Rocío y Omar, por formar parte de la familia y permitirme ser parte de la suya. A Andrea, Rebeca y Valentina por recordarme con sonrisas que cada instante es una oportunidad de aprender y vivir al máximo.

A Julio por la inmensa paciencia, el respeto, la confianza y el amor con los que me has acompañado desde entonces, pero sobre todo en esta etapa. Por ser inspiración y soporte, porque sin ti este proyecto no habría sido posible. Por seguir eligiendo crecer juntos con la libertad en nuestras manos.

A la vida por otorgarme el sublime privilegio de estar aquí y ahora, una y otra vez.

## RESUMEN

El turismo alternativo, en oposición al turismo de masas, ha sido impulsado desde los organismos internacionales y adoptado en México como un modelo de desarrollo sostenible que contribuya a la conservación a la vez que genere fuentes alternativas de ingresos a poblaciones rurales e indígenas. Sin embargo, el impacto de los programas no ha sido el esperado al observarse que buena parte de las empresas aún no logra consolidarse y siguen requiriendo del apoyo de agentes externos para mantener la continuidad operativa. Múltiples factores intervienen en la permanencia de las empresas, pero la falta de capacitación es un elemento que emerge constantemente al explicar la baja operatividad de éstas. El presente trabajo aborda los procesos de capacitación en el turismo alternativo a partir del estudio de dos empresas sociales en el contexto rural de Yucatán que han mantenido operaciones por más de diez años, a través de las cuales se analizan las capacitaciones que han recibido y reciben hasta ahora, los procesos de aprendizaje en torno a éstas y la manera en que ponen en práctica los conocimientos que reciben. Siguiendo un enfoque etnográfico, se recopiló información de veinte eventos de capacitación en contextos rurales y urbanos en las que participaron miembros de diez cooperativas adicionales, lo que permitió profundizar en los mecanismos de capacitación y en procesos de aprendizaje a escala peninsular.

Los resultados muestran la presencia de dos esquemas de capacitación que coexisten y se entrelazan en un complejo entramado de modalidades de capacitación, uno de carácter vertical - pasivo y el otro al que denominamos activo. Sin embargo, la tesis reconoce y al mismo tiempo se desprende de los esquemas formales de capacitación para dar lugar a la comprensión de los procesos de aprendizaje que ocurren en torno a las capacitaciones hacia la transición productiva al sector terciario. Para ello se partió de dos cuerpos teóricos que normalmente no se han considerado en los estudios sobre la capacitación en este contexto: la perspectiva organizacional, a partir de los planteamientos de Gore (2002) y las características particulares del aprendizaje indígena, a partir del paradigma del Aprendizaje al observar y acomedirse (*Learning by Observing and Pitching In, LOP*) planteado por Rogoff (2014).

Se afirma que la incorporación de las formas tradicionales de aprendizaje indígena es un factor fundamental para la apropiación del conocimiento, la que a su vez es clave para la consolidación de las empresas. Jóvenes sucesores, socios líderes y capacitadores locales fungen como puentes que abren la posibilidad de interiorizar conocimientos adquiridos reconvirtiéndolos a sus propias formas culturales para ponerlos al servicio de la colectividad. La apropiación de los conocimientos transmitidos en las capacitaciones, independientemente del esquema en que hayan sido impartidas, se refuerza en intercambios de experiencias y con otras fuentes de información altamente valorados por los integrantes de las cooperativas (interacción con turistas, asesores técnicos y estudiantes). Estos mecanismos internos permiten difundir conocimientos a más miembros de la cooperativa para enfrentar los retos de la transición del trabajo campesino al servicio turístico. Se concluye que los procesos de aprendizaje van más allá de las estructuras formales de capacitación, se incorporan otros actores y formas de transmisión del conocimiento.

**Palabras clave:** turismo alternativo, capacitación, aprendizaje, empresas sociales, Península de Yucatán.

## ABSTRACT

Alternative tourism, as opposed to mass tourism, has been promoted by international organizations and adopted in Mexico as a model of sustainable development that contributes to conservation while generating alternative sources of income for rural and indigenous populations. However, the impact of the programs has not been as expected as it is observed that a good part of the companies still cannot consolidate and continue to require the support of external agents to maintain operational continuity. Multiple factors are involved in the permanence of companies, but the lack of training is an element that constantly emerges when explaining their low operability. This paper addresses the training processes in alternative tourism based on the study of two social enterprises in the rural context of Yucatán that have kept operations for more than ten years, through the analysis of the training they have received and those they still receive. So far, the learning processes around them and the way they put into practice the knowledge they receive. Following an ethnographic approach, information was collected from twenty training events in rural and urban contexts in which members of ten additional cooperatives participated, which allowed to deepen the training mechanisms and learning processes at the peninsular scale.

The results show the presence of two training schemes that coexist and intertwine in a complex network of training modalities, one of a vertical-passive nature and the other one that we call active. However, the thesis recognizes and at the same time set out from the formal training schemes to give rise to the understanding of the learning processes that occur around the trainings towards the productive transition to the tertiary sector. For this, it was based on two theoretical bodies that have not normally been considered in studies on training in this context: the organizational perspective, based on the approaches of Gore (2002) and the particular characteristics of indigenous learning, based on the paradigm of Learning by observing and accommodating (Learning by Observing and Pitching In, LOPI) proposed by Rogoff (2014).

It is affirmed that the incorporation of traditional forms of indigenous learning is a fundamental factor for the appropriation of knowledge, which in turn is key to the consolidation of companies. Young successors, leading partners and local trainers serve as bridges that open the possibility of internalizing acquired knowledge by converting them to their own cultural forms to put them at the service of the community. The appropriation of the knowledge transmitted in the trainings, regardless of the scheme in which they were taught, is reinforced in exchanges of experiences and with other sources of information highly valued by the members of the cooperatives (interaction with tourists, technical advisors and students). These internal mechanisms allow the dissemination of knowledge to more members of the cooperative to face the challenges of the transition from peasant work to tourism service. It is concluded that the learning processes go beyond the formal training structures, other actors and forms of knowledge transmission are incorporated.

**Keywords:** alternative tourism, training, learning, social enterprises, Yucatan Peninsula.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE ANEXOS .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Turismo alternativo y espacio rural .....	4
1.2 Estudios previos sobre capacitación en turismo alternativo .....	10
1.3 Discusión teórica de la capacitación para el turismo alternativo .....	13
1.4 Aprendizaje indígena por medio de observar y acomedirse .....	18
1.5 Perspectiva histórica de la capacitación .....	20
<b>CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS</b>	
2.1 Justificación .....	25
2.2 Preguntas de investigación .....	26
2.3 Objetivos de investigación .....	27
<b>CAPÍTULO 3. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA</b>	
3.1 Tipo de estudio .....	28
3.2 Sitios de estudio .....	30
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación .....	32
3.4 Trabajo de campo .....	37
3.5 Procesamiento y análisis de la información .....	38
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b>	
4.1 El contexto de la capacitación en las cooperativas de estudio .....	41
4.2 Evolución de la capacitación en las cooperativas y tendencias a nivel regional .....	61
4.3 Procesos actuales de capacitación en la región peninsular .....	84
4.4 Esquemas de capacitación presentes en la región peninsular .....	110
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b>	
5.1 El papel de la capacitación en el sector rural hacia la transición productiva .....	117
5.2 Esquema lineal-pasivo, un modelo arraigado transferido al turismo rural .....	119
5.3 Esquema activo, las prácticas rurales formalizadas .....	123
5.4 El aprendizaje va más allá de las estructuras formales de capacitación .....	126
5.5 Pedagogía indígena maya y capacitación turística .....	131
5.6 Implicaciones de la ausencia de capacitación cooperativa en el turismo rural .....	134
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>136</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>139</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>144</b>

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Características de las empresas sociales de acuerdo con los criterios de selección
- Figura 2 Mapa de localización de las cooperativas que tuvieron presencia en las capacitaciones
- Figura 3 Capacitaciones presenciadas durante el trabajo de campo
- Figura 4 Interlocutores y estrategias de recolección de información
- Figura 5 Resumen comparativo del contexto de la capacitación
- Figura 6 Frecuencia relativa de temas de capacitación por tipo de participante en la cooperativa Ukuchil Cuxtal y frecuencia relativa comparada de capacitaciones por tipo de participante
- Figura 7 Características de los tipos de participantes en las capacitaciones en Ukuchil Cuxtal
- Figura 8 Evolución de las capacitaciones en Ukuchil Cuxtal
- Figura 9 Disposición del espacio de la capacitación “Moderniza Ecoturístico” en Yokdzonot, Yucatán
- Figura 10 Disposición del espacio de la capacitación “Contabilidad y obligaciones fiscales” en Mérida, Yucatán
- Figura 11 Diferentes disposiciones del espacio de la capacitación “Guías de turismo de naturaleza” en Ek Balam, Yucatán
- Figura 12 Disposición del espacio de la capacitación “Operación de redes de cooperativas turísticas” en el marco del intercambio de experiencias, Chunchuhub, Quintana Roo
- Figura 13 Esquemas de capacitación en las empresas sociales de turismo en el ámbito rural de la Península de Yucatán
- Figura 14 Características de los esquemas de capacitación en las empresas sociales de turismo en el ámbito rural de la Península de Yucatán

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada A
- Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada B
- Anexo 3. Registro histórico de las capacitaciones de la cooperativa Taak Be Ha
- Anexo 4. Registro histórico de las capacitaciones de la cooperativa Ukuchil Cuxtal
- Anexo 5. Clasificación de los temas de capacitación identificados en las cooperativas de estudio
- Anexo 6. Perfil de los participantes de la capacitación de Contabilidad y obligaciones fiscales, Mérida, Yucatán
- Anexo 7. Perfil de los participantes en capacitación de Guías de Naturaleza, Ek Balam, Yucatán
- Anexo 8. Perfil de los participantes en el intercambio de experiencias en Quintana Roo

## INTRODUCCIÓN

*Bey tin kanaj: Así lo aprendí*

*Tin ka 'ansaj: Lo enseñé*

Don Guti

El presente trabajo de investigación explora la capacitación que se implementa en las empresas sociales de turismo alternativo en el contexto rural de la Península Yucatán a partir de la trayectoria de dos cooperativas que han mantenido operaciones en el sector por más de diez años, Ukuchil Cuxtal en Ek Balam y Taak Be Ha en Muchucuxcah. La tesis forma parte de los esfuerzos de un grupo interdisciplinario de investigación interesado en conocer los procesos turísticos que se observan en esta región geográfica, entre los cuales emerge la capacitación, al ser uno de los componentes de los programas de desarrollo promovidos por agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas para introducir el turismo alternativo en zonas rurales e indígenas.

El Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015) hace un primer acercamiento al tema al identificar que el 82% de las empresas sociales en la Península han recibido capacitación; sin embargo, de las 201 empresas registradas el 24% ya no se encuentran en operación. Los datos detonan una serie de preguntas dirigidas hacia la asociación que la capacitación pudiera tener con la permanencia de las empresas sociales, cuestionamiento que se ha identificado en estudios de otras zonas de México y otros países en donde el turismo alternativo ha sido también adoptado como una opción de desarrollo. Los resultados de este trabajo dan continuidad a los datos reportados en el Atlas y pretenden contribuir con elementos para construir posibles respuestas alrededor de la capacitación en un contexto muy específico: rural, indígena, con actividad turística de corte alternativo, operada por campesinos organizados en cooperativas.

En alusión a lo anterior, nos propusimos analizar cómo operan las capacitaciones en las empresas de turismo del sector social de la economía en el contexto rural de Yucatán, siguiendo tres objetivos de investigación: (1) describir las capacitaciones que reciben las empresas sociales de turismo, (2) conocer los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en torno a éstas y (3) conocer la manera en la que las empresas capacitadas ponen en práctica los conocimientos que reciben. Se trata de una investigación de carácter exploratorio y de tipo cualitativo desarrollada bajo un enfoque etnográfico. La metodología utilizada es el estudio de caso colectivo instrumental el cual se centra en el análisis de un fenómeno (capacitación) a través del estudio intensivo de varios casos (dos empresas cooperativas). En seguimiento a las actividades de la cooperativa Ukuchil Cuxtal, tuvimos la oportunidad de presenciar capacitaciones celebradas en espacios rurales y urbanos, dentro y fuera de la localidad, a través de las cuales establecimos contacto con integrantes de diez cooperativas adicionales quienes también fueron partícipes de procesos de capacitación. El contacto amplió el panorama hacia lo que acontece en materia

de capacitación en cada uno de los estados de la península, Yucatán, Quintana Roo y Campeche, y en la región peninsular, en general.

La tesis está organizada en seis capítulos. En el primero, se sitúa el turismo rural como una modalidad de turismo alternativo adaptada a los espacios rurales lo que le dota de características particulares al ser una actividad nueva para los campesinos que ahora se convierten en empresarios. La importancia de la capacitación para la operatividad de emprendimientos turísticos en zonas rurales e indígenas, se revela en los estudios previos que han analizado la implementación y trayectoria de este tipo de proyectos en México y el mundo. A partir de los estudios relatados, se plantea una discusión teórica en la que por un lado se observa una tendencia a analizar la generación de capacidades comunitarias dejando de lado la naturaleza empresarial y cooperativa de las empresas sociales y, por el otro, a entender la capacitación como un asunto de la administración empresarial que deja fuera la cultura en la que se inserta. Este trabajo ofrece una propuesta que vincula capacitación y aprendizaje con base en teorías del aprendizaje colectivo de las organizaciones laborales y el aprendizaje indígena maya situado en esta nueva forma de trabajo.

Posteriormente, se presenta una revisión histórica de las prácticas de la capacitación en el ámbito laboral y su vinculación con el ámbito educativo. El propósito no es hacer una reconstrucción cronológica de carácter evolutivo de las prácticas sino comprender el complejo proceso de conformación del campo de la capacitación laboral como un ámbito que responde a transformaciones sociohistóricas. Esta perspectiva nos permite observar que existen diversos matices, reinversiones, empalmes y prácticas antiguas con vigencia en nuestros días que se reflejan en el quehacer de las capacitaciones, incluyendo aquellas que se ejecutan actualmente en las empresas sociales de turismo en la Península de Yucatán. Para el caso de México, se rescata el proceso de adopción de las prácticas de capacitación en el contexto latinoamericano contrastándolo con las particularidades del caso mexicano. El hecho de que las empresas estudiadas en esta investigación estén ubicadas en zonas rurales bajo la figura legal de una empresa social cooperativa conduce el interés por conocer también la manera en la que se adopta la capacitación como una forma de transmisión de conocimiento en el sector rural y en las cooperativas en México.

Los resultados se presentan en el cuarto capítulo. Primero se describe el origen y conformación de las cooperativas de estudio, lo cual nos permite contrastar la evolución de las capacitaciones entre Ukuchil Cuxtal, una cooperativa con intervención de múltiples actores, y Taak Be-Ha, una cooperativa con presencia de un único agente capacitador. La evolución de las capacitaciones en las cooperativas de estudio marca tendencias que se circunscriben a escala regional, las cuales confirmamos en entrevistas informales con miembros de las demás empresas sociales. Complementando los registros históricos, la observación presencial de capacitaciones nos permitió comprender los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en estas intervenciones, lo que derivó en esbozar teóricamente dos esquemas de capacitación en la región.

A lo largo del trabajo de campo fue posible observar que la capacitación tiene múltiples interrelaciones con asuntos sociales, económicos, culturales y políticos en el contexto de las poblaciones en donde se imparte, por lo que habría sido equivocado abordarla como un hecho aislado de los procesos sociales que se desarrollan en esos territorios. Nos damos cuenta de que el sistema de capacitación enmarcado en la educación formal, asociado al ámbito urbano y vinculado a la productividad de bienes y servicios, es introducido al ámbito turístico en el contexto rural indígena, completamente distinto al primero.

A través de la discusión, el estudio invita a reflexionar acerca del papel que tiene la capacitación en el sector rural hacia la terciarización de su economía y los retos que representa esta transición. Después, se realiza una crítica a los esquemas de capacitación, la cual nos lleva a concluir que los procesos de aprendizaje van más allá de las estructuras formales de capacitación, se incorporan otros actores y formas de transmisión del conocimiento colectivas, no individuales. Al estudiar la capacitación y el aprendizaje en una zona predominantemente maya, se manifiestan formas culturales de aprendizaje y de relación de sucesión en labores especializadas que se discuten en el apartado. Por último, se habla acerca de las implicaciones de la capacitación cooperativista en este tipo de empresas y la relación que observamos con los rasgos colectivos que emanan del trabajo ejidal.

Las conclusiones esbozan algunas ideas acerca de la manera en la que el desarrollo de capacidades depende de las capacitaciones; si éstas contribuyen a la consolidación de las empresas; y de la necesidad de incorporar prácticas socioculturales antes que la técnica de la capacitación; así como establecer en qué momento los socios se desprenden de los esquemas formales de capacitación y se apropian del conocimiento para consolidar sus empresas.

# CAPÍTULO 1.

## ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

### 1.1 TURISMO ALTERNATIVO Y ESPACIO RURAL

El desarrollo de la actividad turística en la forma que la conocemos hoy se configuró en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial cuando los jóvenes de la generación urbana del *baby boom* en Estados Unidos buscaban un descanso contemplativo durante sus vacaciones. Este modelo aún vigente, también conocido como de sol y playa, se caracteriza por la construcción de grandes hoteles verticales en zonas litorales que cuentan con todos los servicios disponibles para los turistas al interior de los desarrollos turísticos. Estas condiciones satisfacen las necesidades de los visitantes durante su estancia por lo que, al no existir la necesidad de salir de esa zona, el contacto con las poblaciones receptoras es escaso. El modelo es referido como turismo tradicional o de masas y es el más importante en términos de movimientos de divisas hasta el momento. Con la creciente preocupación medioambiental en el mundo, este tipo de turismo ha sido fuertemente criticado por el deterioro de los espacios naturales y socioculturales de las comunidades receptoras. El interés por encontrar formas opcionales de turismo en sintonía con la naturaleza y con los entornos sociales ha llevado a la configuración de modelos alternativos de turismo (Bringas y Ojeda, 2000).

En contraste al turismo tradicional, el denominado turismo alternativo se plantea como un turismo no masivo, de baja intensidad, que diversifica la oferta y la orienta hacia destinos diferentes a los de sol y playa, poniendo valor en los atractivos naturales e histórico-culturales que existen en el mundo (López y Palomino, 2008; Bringas y Ojeda, 2000). Una amplia gama de esquemas ha ido apareciendo en el mercado, entre ellas, el turismo de naturaleza, el de aventura, el turismo rural, el étnico y el comunitario (Toscana, 2010). Las clasificaciones y definiciones del turismo alternativo han sido ampliamente discutidas pero el mercado ha facilitado la tarea mercadológica tratándolo indistintamente bajo el concepto de ecoturismo, una vertiente del turismo de naturaleza (Bringas y Ojeda, 2000).

La diferencia más palpable se encuentra entre el turismo de naturaleza, que se da en áreas naturales, y el cultural, que se ofrece en sitios históricos, desde museos, sitios arqueológicos, o visita a las comunidades locales; sin embargo, en un mismo sitio turístico puede conjugarse más de una actividad. El atractivo turístico se encuentra en los recursos existentes, motivo por el cual se considera que el turismo alternativo, a diferencia del turismo de masas, requiere poca inversión en infraestructura y una alta inversión en el capital humano para atender los servicios que requiere el turismo especializado. Por este motivo, demanda una mayor capacitación, conocimiento, organización e información en comparación con el turismo tradicional a fin de estar en posibilidades de enfrentar la competencia (Bringas y Ojeda, 2000).

Si bien el turismo rural surgió en México desde la década de los setenta a partir de la concepción del ejido turístico, no fue sino hasta los noventa cuando se crearon programas federales que fomentaron la economía de las comunidades rurales con base en actividades no agrícolas, entre ellas el turismo rural (Félix-Quezada, 2018). Impulsados por organismos internacionales y dependencias federales y estatales, los programas ofrecen asistencia técnica y financiamiento para proyectos turísticos, apoyos que dejaron de recibir para actividades agrícolas (Monterroso y Zizumbo, 2009). El turismo rural fue planteado como una fuente alternativa de ingresos para las poblaciones ubicadas en estas zonas aprovechando los recursos naturales y culturales existentes. Estas acciones no fueron circunstanciales si se considera que el 70% del territorio nacional estaba definido por la figura de ejido, en cuyos territorios existe un amplio inventario de atractivos para el mercado turístico (Félix-Quezada, 2018). De acuerdo con Monterroso y Zizumbo (2009), los pobladores rurales que lograron mantener su tierra ante las crisis del campo, aquellos que recuperaron las tierras comunales o que se encuentran asentados en tierras municipales o estatales son los que se encuentran desarrollando las alternativas propuestas al haber quedado excluidos de las condiciones capitalistas de producción agrícola.

La denominación turismo rural se utiliza para el turismo que se efectúa en el espacio rural, lo que le dota de características específicas. El espacio rural es el espacio vital en donde se dan las necesidades de habitación y relación social de la población. En segundo lugar, es un espacio económico que sustenta el factor de producción para satisfacer las necesidades de los habitantes. Con el turismo, se agrega un uso adicional como espacio recreativo en el que personas ajenas a la comunidad ejercen su tiempo de ocio. En este sentido, coexisten múltiples realidades en el que el turismo no es el centro de la vida productiva rural, sino una actividad complementaria (Garduño, Guzmán y Zizumbo, 2009; Thomé, 2008). Para el presente trabajo, se seguirá la definición de turismo rural propuesta por Thomé (2008:244) como “aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y una interrelación con la sociedad local”.

Para el otorgamiento de recursos económicos, los programas gubernamentales han requerido de los grupos campesinos participantes formalizar la organización en alguna figura jurídica<sup>1</sup> de corte empresarial que dote de estructura para brindar los servicios y actividades del turismo alternativo. Actualmente, el 75% de las empresas indígenas son propiedad comunitaria y 24% de propiedad ejidal, aunque se basan principalmente en aquellas vinculadas a la producción rural y agropecuaria y al sistema ejidal y comunitario en lo referente al trabajo colectivo (López y Palomino, 2015). En la Península de Yucatán, el Atlas de Turismo Alternativo (García de Fuentes *et al.*, 2015) reporta que la forma de organización predominante

---

<sup>1</sup> Sociedades de producción rural (SPR), sociedades cooperativas (SC), sociedades de solidaridad social (SSS), asociaciones civiles (AC), sociedades de riesgo limitado (SRL) hasta uniones, redes y cadenas productivas (López y Palomino, 2014).

de las empresas en la región son cooperativas legalmente constituidas (78%), en gran medida por formar parte de los requerimientos de los organismos financiadores.

Distintas dependencias del gobierno federal, estatal y local han promovido entre las comunidades rurales y pueblos indígenas el turismo alternativo (Pastor y Espeso 2015; López y Palomino, 2015). Tan sólo entre el 2006 y el 2012, 16 dependencias gubernamentales canalizaron cerca de 230 millones de dólares para el desarrollo de proyectos de turismo naturaleza en México. El 2006 fue un año significativo en la materia pues se registró un repunte de la inversión por parte de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) mediante su Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) al incrementarse su presupuesto para este rubro en un 700% respecto del año anterior (López y Palomino, 2015).

Dado el incremento de recursos gubernamentales destinados a la incorporación del turismo en zonas rurales e indígenas, múltiples estudios realizados en México se enfocan en evaluar los resultados de estas intervenciones o el impacto que han tenido en las comunidades receptoras. En general, la conclusión común es que los resultados de los programas no han sido favorables para los emprendimientos al observar que gran parte de ellos aún no logran consolidarse y siguen requiriendo del apoyo gubernamental. En el Estado de México, González, Thomé y Osorio (2018) analizaron 22 casos de estudio que fueron apoyados por el Programa de Turismo de Naturaleza de la CDI en el periodo del 2012 al 2016. El 35% de los proyectos no se encuentra en operación o incluso no iniciaron operaciones; el resto se mantiene con una demanda discontinua dado que enfrentan problemas organizativos, técnicos y financieros que no les han permitido consolidarse. En la Península de Yucatán, el Atlas de Turismo Alternativo (García de Fuentes *et al.*, 2015) reporta que el 73% de las empresas del sector social con actividad turística alternativa en la región había recibido subsidios de diversas instituciones del sector público, de organismos internacionales y otras fuentes. Sin embargo, de 201 empresas registradas, el 24% ya no se encontraban en operación.

Ante el consenso de que el impacto de los programas no ha sido el esperado, las causas también han sido motivo de estudio. Tras la revisión de la literatura, se logra dilucidar que éstas son atribuibles al diseño de los programas gubernamentales y a la omisión de las características específicas de las poblaciones en donde se implementan. Sobre los programas, se critica la orientación hacia un turismo convencional que prioriza recursos para infraestructura, la falta de planeación para la promoción, la insuficiente capacitación y la falta de profesionalización de los capacitadores para adecuar los cursos a las necesidades reales de las poblaciones. En cuanto a las características de las poblaciones, se reportan como causas el bajo nivel educativo de las poblaciones indígenas, la falta de apropiación del proyecto, los retos que representa la transición de producción primaria hacia el sector terciario y el desconocimiento general del sector turístico.

Las causas que influyen en que los proyectos sean inoperantes son multifactoriales pero la falta de capacitación es una constante. Desde cualquier punto de partida, emerge la falta de desarrollo de capacidades como un elemento que afecta la operatividad de los emprendimientos turísticos en zonas rurales e indígenas. Los estudios gradualmente conducen a revisar las capacitaciones, de forma que encontramos en la literatura estudios que analizan las capacitaciones por el vínculo que mantienen con otros factores de éxito o fracaso de los emprendimientos turísticos.

Los estudios que abordan las políticas públicas reportan que éstas promueven un modelo de turismo convencional que se detona a partir de la construcción de instalaciones en las primeras etapas del proyecto. Al analizar el destino de los recursos presupuestados para los programas gubernamentales de turismo en zonas rurales, la priorización en infraestructura contrasta con la mínima incidencia en planificación y capacitación, actividades que pudieran sostener la reconversión productiva hacia el turismo (López & Palomino, 2008). En una investigación a nivel nacional, López y Palomino (2015) reportan que del presupuesto que recibieron las empresas indígenas del país en el periodo de 2006 a 2012, el 90% fue para infraestructura, 3.2% para equipamiento, 2.4% para capacitación y 1.30% para difusión y promoción. González-Domínguez *et al.* (2018) en el Estado de México muestran un resultado similar en donde el monto máximo otorgado a capacitación representa menos del 1% del tope de recursos para infraestructura, el cual es además otorgado en las etapas finales de la implementación del proyecto. En la Península de Yucatán, García de Fuentes *et al.*, (2015) reportan una cobertura en capacitación del 82% de las empresas sociales de turismo de la región. Sin embargo, ello no se ha traducido en estabilidad operativa y permanencia a largo plazo, de forma tal que la capacitación es considerada como el principal problema técnico de las empresas sociales de turismo alternativo en esta región (Pulido, 2014).

La infraestructura, homogeneizada en cabañas es en muchos casos subutilizada por el desconocimiento de los actores locales para operarlas (González-Domínguez *et al.*, 2018; López y Palomino, 2008). El énfasis que la política pública ha dado a la construcción de infraestructura, por ser un resultado visible de la intervención gubernamental, oculta las dificultades del proceso de generación de capacidades en los actores locales para atender las demandas del mercado turístico. Esto responde a que el diseño de los programas se ha centrado en el conocimiento técnico, los estándares y los controles de calidad, dejando poco espacio para la creatividad interna y la adaptación de las participantes (Espeso-Molinero, 2018). Al recibir los apoyos, los beneficiados adquieren responsabilidades que deberán cumplir, una de ellas es la capacitación que resulta ser más un compromiso contractual con instituciones que un proceso verdaderamente formativo (Zarazúa, Mazabel, Camacho & Trench, 2016; Araujo, Parra, Salvatierra, Arce & Montagnini, 2013).

Estas dificultades tienen que ver con lo que representa el turismo al ser introducido en la comunidad. Es una idea de trabajo proveniente de agentes externos, no propia a la comunidad y distinta a la actividad productiva tradicional (Zarazúa *et al.*, 2016; Iturriaga & Rodríguez, 2015). La mayoría de los habitantes

son campesinos que inician sin tener experiencia en la prestación de servicios ni conocimientos generales sobre el sistema turístico y tampoco tienen un programa de fortalecimiento de capacidades (González-Domínguez *et. al*, 2018). La incursión de las comunidades indígenas en el turismo representa un reto, al considerar que las actividades turísticas requieren habilidades específicas que deben ser adquiridas por los beneficiarios (López & Palomino, 2008). El desconocimiento de esta nueva forma de trabajo y sus consecuencias en términos de baja afluencia de turistas ha llevado, en muchos casos, al descontento de los participantes y al eventual fracaso del proyecto (González-Domínguez *et al.*, 2018).

Los programas de capacitación que se han desarrollado desde instancias públicas, directamente por éstas o a través de organizaciones civiles y empresas, son poco exitosos por ignorar las características locales e imponer planes diseñados desde el exterior. En muchos casos, no valoran los conocimientos tradicionales e incluso, los menosprecian (Pastor & Espeso, 2015). Así lo reafirman Iturriaga y Rodríguez (2015) en la comunidad de Ek Balam, Yucatán, en la que examinaron la conducción que agentes articulados al quehacer del Estado realizaron en esa localidad como parte de la política de desarrollo. Identificaron que una de las formas que los promotores de desarrollo utilizan para introducir el turismo son las capacitaciones. Concluyen que lejos de enfocarse en la revaloración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y del patrimonio cultural del lugar, tal como se establece en los objetivos del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), en realidad se enfocaron en formar buenos empleados para insertarlos en la industria hotelera sin generar capacidades que les permita ser autogestivos en sus proyectos. López y Palomino (2015) afirman que, aunque las empresas cuentan con la infraestructura de hospedaje y alimentación, una tarea pendiente es la capacitación del capital humano no solamente para brindar el servicio sino para tener una gestión empresarial y ambiental que les permita posicionarse en el mercado turístico con los requisitos de sustentabilidad que éste exige. Esta situación genera una constante dependencia de los pobladores hacia los actores externos, quienes tienen vínculos con las estructuras de poder del Estado y quienes conceptualizan a los participantes como objetos receptores negando su capacidad de agencia (González-Domínguez *et. al*, 2018; Iturriaga & Rodríguez, 2015).

En el caso de Yucatán en México, Alcocer, Lloyd y Vela (2010) reportan un proyecto de turismo rural en la localidad de Yaxunáh que surge a partir de la intervención de una organización no gubernamental (ONG). Esto marca una diferencia con la gran mayoría de los casos de estudio consultados en los que se observa que la inducción del turismo proviene del Estado, acompañado de organizaciones civiles que se suman en alguna etapa de la implementación. El desconocimiento u omisión de la ONG sobre las formas organizacionales locales, sumado a la insuficiente capacitación y poco acorde a la realidad local, incidieron en que los pobladores no comprendieran las diversas etapas y ámbitos de la actividad turística, lo que tampoco permitió que se instauraran las condiciones para que fueran autónomos. Esto llevó a un fracaso del proyecto que prolongó conflictos derivados del proyecto turístico y que además permearon en la cohesión y solidaridad comunitaria.

Un caso más, también propiciado por un agente externo distinto a las instancias de gobierno, es el de Sánchez, Montoya y Bello (2012) en Chiapas. El promotor, quien tenía varios años residiendo en la localidad, tenía la intención de integrarse a la sociedad cooperativa para administrar el proyecto turístico y emplear a los indígenas tzeltales, lo cual finalmente no ocurrió. A lo largo de casi diez años de operación de la empresa y de capacitaciones fallidas, los socios empezaron a percibir una fuerte presión ante la presencia de diferentes actores externos (universidades, centros de investigación, organismos no gubernamentales) que intervenían y lo usaban como un modelo para estudios sociales. Como respuesta interna, los socios optaron por adaptarse y crear estrategias que dan por resultado el surgimiento de capacidades y habilidades discursivas, adaptadas a sus necesidades. Además, destaca una visión a futuro por parte de los socios en la que el proyecto es visto como una herencia para sus hijos.

A diferencia de las experiencias de turismo en comunidades indígenas con fuerte dependencia en actores externos, los estudios de Toscana (2017) y Félix-Quezada (2018) en Hidalgo, México, representan dos casos en los que el apoyo proveniente de actores externos es mínimo, mientras que la cohesión grupal es fuerte. Los grupos de campesinos, sumándose a la oleada de proyectos turísticos de balnearios en la zona, iniciaron la actividad haciendo uso de los recursos acuáticos patrimonio del ejido. De acuerdo con los autores, el fundamento del proyecto en el trabajo ejidal a partir de la tenencia colectiva de la tierra estableció y fortaleció un proceso organizativo que deja fuera a otros actores sociales no pertenecientes al ejido. La relación con las estructuras del estado ha permitido la incorporación de estos centros turísticos a los programas de promoción, capacitación y certificación relacionadas con la calidad del servicio como Moderniza, Punto Limpio (federal) y Bandera Blanca (estatal). Las capacitaciones que los socios reciben se suman a los aprendizajes que han adquirido en sus visitas a otros balnearios de la región y en la constante comunicación que mantienen entre socios de diferentes cooperativas.

En este mismo sentido, un estudio que revela las condiciones de autonomía de los grupos turísticos es el que analiza Vila-Freyer (2016) en el “Centro Ecoturístico El Madresal”, una cooperativa ecoturística de la costa de Chiapas creada por migrantes que regresaron de Estados Unidos cuyo oficio original era la pesca. Los resultados muestran que la migración de los pescadores hacia Estados Unidos se convirtió en un proceso de aprendizaje individual, cuya experiencia se transformó en un bien colectivo que creó sinergias internas para conformar el proyecto turístico. Esto generó confianza y cohesión social en el grupo, lo que ha permitido su permanencia en el mercado turístico de naturaleza a largo plazo. Las entidades promotoras de desarrollo han intervenido mediante procesos de capacitación y certificación, las cuales se han complementado con la experiencia migratoria. Ello ha conformado un cambio en la forma de trabajo, estructurada hasta entonces en la pesca, hacia el sector de los servicios turísticos de forma que los miembros del grupo han aprendido a ser pequeños empresarios, a la vez que son socios, y trabajadores especializados en el nuevo negocio.

## 1.2 ESTUDIOS PREVIOS SOBRE CAPACITACIÓN EN TURISMO ALTERNATIVO

Estudios previos de capacitación en proyectos turísticos de naturaleza se enfocan en analizar algún aspecto concreto de la capacitación tales como cursos para guías de naturaleza – los únicos en donde se reporta financiamiento privado para la capacitación<sup>2</sup> – (Cheung, 2018; Cassiano, da Silva, Severian y López, 2016; Sosa, Vargas y Rodríguez, 2013; Ham & Weiler, 2003), cambio de percepciones y actitudes ante el medio ambiente después de capacitaciones (Cheung & Fok, 2014), capacitaciones en regiones que han transitado de actividades productivas primarias al sector terciario (Gavilanes, 2015; Victurine, 2000). Otros más, han ensayado diversos acercamientos e intervenciones hacia grupos organizados con quienes buscan mejorar los servicios a partir de diagnósticos que se traducen en propuestas de capacitación (Torres & Caicedo, 2016; Vargas & Porraspita, 2012; Ciri, 2003). Los que resultan relevantes para el presente estudio se describen a continuación.

Un estudio de capacitación enmarcado en el ecoturismo de áreas naturales protegidas es el de Cheung (2018) quien analiza las preferencias de los guías de turistas de Hong Kong en los temas de capacitación. La iniciativa de capacitar a los guías de naturaleza fue de los operadores de ecoturismo que vieron una oportunidad de negocio a partir del brote del síndrome respiratorio agudo severo en 2003, cuando la población local comenzó a participar en actividades al aire libre para evitar la transmisión de esta enfermedad. Estas sesiones de capacitación se convirtieron posteriormente en cursos vocacionales de capacitación en ecoturismo que se abrieron al público en respuesta a la creciente demanda. Fue hasta ese momento cuando el gobierno de Hong Kong comenzó a proporcionar fondos para subvencionar cursos de capacitación (hasta el 80% de la cuota de matrícula), sin embargo, el pago de la matrícula sigue estando en manos del guía de naturaleza. El estudio reporta que las preferencias de los guías para elegir cuáles cursos de capacitación van a tomar se basan en los contenidos, aunque su precio sea muy alto ya que los contenidos están asociados a las ventas que puedan tener en el mercado.

Victurine (2000) analiza la capacitación que recibieron comunidades indígenas que habitan en zonas aledañas de áreas naturales en Uganda a raíz del resurgimiento del turismo en ese país. La mayoría de los empresarios rurales y las organizaciones comunitarias interesadas en el mercado turístico no poseen las habilidades ni los conocimientos para operar establecimientos turísticos exitosos. Tampoco los organismos capacitadores tenían antecedentes de capacitación en turismo para este público objetivo específico, por lo que a lo largo del curso se tuvieron que hacer adecuaciones al programa ampliándolo y adaptándolo a un enfoque dinámico de aprender-haciendo (la primera fase de la capacitación se realizó

---

<sup>2</sup> En México, Araujo *et al.*, (2013) reportan en la zona maya de Quintana Roo a dos operadoras turísticas que, como parte de su estrategia de promoción de ecoturismo, se encuentra el fortalecimiento de las capacidades de los socios de las cooperativas con quienes tiene convenios comerciales. El estudio no abunda en los temas ni en las características de las capacitaciones. Las operadoras turísticas son Alltournative y Eco-colors.

en un hotel y se amplió al trabajo en campo). De los grupos capacitados, el 50% se ha mantenido en operaciones.

Para el caso de Latinoamérica, la investigación a largo plazo de Ham y Weiler (2003) dan pistas de un modelo para la capacitación de guías interpretativos al examinar tres programas, uno en Argentina (Patagonia), uno en Ecuador (Galápagos) y otro más en Panamá. La conclusión general es que cuando la capacitación está diseñada para aplicarse a la preparación de formadores locales, los avances llevan a crear capacidad local y a un desprendimiento de la dependencia externa. El diseño de la capacitación que utilizaron contempla una precapacitación-autoevaluación de las destrezas de los participantes para identificar los elementos a modificar en el currículo del curso.

El componente más relevante es la etapa de formación para formadores que consiste en la preparación de un núcleo de profesionales capaces de capacitar a otros con la idea de desarrollar una forma de enseñar adecuado a la población local. El capacitador necesita adquirir no solamente conocimiento y destrezas sobre la actividad de guías, sino desarrollar su conocimiento y aptitud en la enseñanza y los antecedentes para practicar como formador. Esta propuesta reduce los costos de posteriores cursos de capacitación y asegura la construcción de capacidad local a largo plazo, lo cual constituye un factor de éxito para la continuidad de la actividad. Finalmente, un elemento a destacar es la gira educativa, la cual parte de la premisa de que guías indígenas y poblaciones rurales están menos propensos a tener experiencia con extranjeros, su mercado potencial. Esta lejanía se refleja en la poca confianza en sí mismos frente a la presencia de turistas. La propuesta es incluir viajes para que los guías locales interactúen con turistas pertenecientes a países de sus mercados claves, de preferencia en los propios países de origen. Durante las supervisiones prácticas, los guías se mostraron más seguros y confiados de sí mismos al guiar a turistas extranjeros.

En un área natural protegida de Brasil, Cassiano *et al.*, (2016) realizaron una investigación con el propósito de identificar los desafíos para la capacitación y certificación de los guías de las unidades de conservación a partir de los instrumentos normativos que los rigen. Ponen de manifiesto que en la creación de cursos de capacitación y certificación de guías es importante balancear el peso de los contenidos teóricos y el desarrollo de las competencias prácticas. Además de permitir cargas horarias flexibles para cada tópico adaptando cada curso a las demandas y especificidades locales. Recalcan la importancia de adecuar las capacitaciones de guías a la realidad de las comunidades, de modo que funjan como instrumentos de inclusión (y no al contrario) de las comunidades locales en la gestión de las unidades de conservación.

Gavilanes (2015) se propuso determinar la situación de las capacitaciones en un municipio pesquero de Ecuador en donde incursionó recientemente el turismo. Al respecto, observó que no existe una metodología integrada para la programación de cursos de capacitación, lo cual se evidenció ante la falta de registro de las capacitaciones y la desarticulación existente entre ellas. El inventario de capacitaciones generado reportó que el gobierno provincial fue la institución que dictó el mayor porcentaje de horas de

cursos. Sin embargo, la única organización no gubernamental que dictó capacitaciones en la región superó el alcance del gobierno provincial en cuanto a número de personas capacitadas. El mayor porcentaje de capacitaciones fue destinado a los temas de gastronomía, luego hotelería y el menor hacia gobernanza (entendida como administración y gestión empresarial). El 100% fueron teóricas en salones o aulas de clase y no consideraron elementos prácticos en los lugares de trabajo o en talleres especializados. Los actores locales participan poco en la selección de temas y áreas a ser capacitados.

Torres y Caicedo (2016) buscaron diagnosticar la situación turística en el Centro Shuar Tsuer Entsa, grupo indígena localizado en una zona boscosa del Ecuador, a partir de la satisfacción de los turistas a fin de generar lineamientos para el diseño de programas de capacitación. Las observaciones del investigador es que la prestación de servicios se realiza de manera empírica, lo que influye en la baja satisfacción de los visitantes. La mayor parte de los pobladores indican que no habían recibido capacitación en temas de turismo o medio ambiente, no obstante, están dispuestos a recibir formación en temas relacionados. El estudio revela el desconocimiento de la actividad turística en la prestación de servicios por parte de los integrantes del Centro. A partir de los resultados realiza una propuesta de capacitación que es vista como una estrategia para el desarrollo turístico de la comunidad.

En México, los estudios que analizan directamente la capacitación para el desarrollo de la actividad turística en territorios rurales e indígenas han abordado el tema a partir de las políticas públicas y los recursos que se destinan a través de sus programas (González-Domínguez *et al.*, 2018) o a través de pruebas piloto realizadas con base en la metodología de investigación-acción (Espeso-Molinero, 2018; Thomé-Ortiz & González-Domínguez, 2018; González, López, Thomé & Guzmán, 2017; Pastor & Espeso, 2015).

González-Domínguez *et al.* (2018) analizan en el Estado de México el papel de las políticas públicas como herramientas de distribución de recursos y de reconfiguración del territorio. En su estudio, observan que no existe un plan hecho a medida para cada destino que se pretende desarrollar, sino que se aplican fórmulas que consisten en el desarrollo de infraestructura y equipamiento. Sin embargo, la necesidad de procesos de capacitación en aquellos territorios ha sido totalmente soslayada. Discute que antes de la infraestructura, es prioritario un proceso minucioso de planificación turística y una estrategia comprometida de capacitación a largo plazo. Ello implicaría invertir la lógica prevalente de las políticas públicas y plantear un paradigma participativo. Este nuevo pensamiento implica que los actores locales se integren desde la etapa de planeación y diseño del producto turístico con base en su identidad lejos de estereotipos y de fungir como mano de obra al servicio de los visitantes.

Los estudios realizados bajo la metodología de investigación-acción en zonas rurales con participación indígena en Chiapas y el Estado de México (Espeso-Molinero, 2018; Thomé-Ortiz y González-Domínguez, 2018; González-Domínguez *et al.*, 2017; Pastor y Espeso, 2015) han demostrado que el desarrollo de capacidades planificado desde la propia demanda participativa de la comunidad es un elemento

fundamental para la transición productiva del campo pues propicia un proceso de apropiación del turismo como actividad económica.

A partir de diagnósticos participativos, los estudios confirmaron que los participantes no contaban con conocimientos para la gestión de la actividad turística a pesar de contar ya con infraestructura instalada y capacitaciones previas a raíz de las intervenciones de entidades gubernamentales. Las estrategias de la investigación estuvieron dirigidas a dotar de información relacionada con el sector turístico, a la sensibilización sobre el patrimonio cultural y natural, y a la creación participativa de un producto turístico. La propuesta turística fue construyéndose en colaboración entre académicos y miembros de la comunidad interesados esperando generar una base social en la comunidad receptora sobre la cual opera el proyecto. La propuesta didáctica de las capacitaciones fue elaborada a partir de talleres participativos, dramatizaciones o simulaciones que fungieran como pruebas piloto para poner en práctica lo aprendido, así como ejemplos cercanos a la realidad del entorno. Los estudios concluyen que tales estrategias de intervención contribuyen a la revitalización de los saberes, al refuerzo de la autoestima de los participantes y al aprendizaje cooperativo.

Cabe resaltar que en el proyecto de Pastor y Espeso (2015) en Chiapas, se editaron materiales didácticos resultado de las intervenciones académicas - que datan de 2010 – para traducirlos del español al maya lacandón. De acuerdo con lo que reportan las autoras, resultó ser una tarea compleja puesto que la lengua maya lacandona “carece de palabras propias para designar la mayor parte de los conceptos asociados al turismo” (Pastor & Espeso, 2015: 191). El proceso de traducción estuvo a cargo de una joven lacandona egresada de la Universidad Intercultural de Chiapas, derivado de lo cual las autoras reflexionan acerca de la progresiva incorporación de jóvenes universitarios indígenas que, con base en la educación intercultural, podrían tomar en algún momento el relevo de los capacitadores externos. En un trabajo posterior, Espeso-Molinero (2018) resalta que los procesos de creación de capacidades deben co-construirse con agentes locales que empleen conocimientos tradicionales y científicos, buscando adecuarse a las necesidades de los actores de la comunidad. En cuanto a los contenidos afirma que, en lugar de concentrarse exclusivamente en el conocimiento técnico específico, los programas de capacitación deben desarrollar capacidades generales para permitir que los interesados participen activamente en los procesos de cambio (Espeso-Molinero, 2018).

### **1.3 DISCUSIÓN TEÓRICA DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TURISMO ALTERNATIVO**

Las teorías en las que se soportan la mayor parte de los estudios previamente descritos hacen referencia a la construcción de capacidades comunitarias, concepto que ha sido propuesto por algunos autores (Bennett, Lemelin, Koster & Budke, 2012; Aref & Redzuan, 2009; Moscardo, 2008; Chaskin, 2000) para el caso del turismo alternativo como un elemento sustantivo para la transformación productiva hacia

proyectos de turismo en escala local con características comunitarias. Con algunas variantes, la idea general tiene su fundamento en la preexistencia de una capacidad comunitaria, entendida ésta como recursos y habilidades tanto a nivel individual como grupal, las redes de relaciones, el liderazgo y la existencia de mecanismos de participación para resolver y actuar de forma colectiva (Chaskin, 2000). Es decir, que toda comunidad, al igual que los individuos que la conforman cuenta con capacidades intrínsecas las cuales se busca fortalecer a través de los procesos de capacitación.

Asociado a este principio, el concepto de adquisición de capacidades es utilizado para definir el conjunto de actividades de intervención realizadas con personas de un territorio que les permite absorber un nuevo modelo de ser emprendedor y conocedor de su potencial de desarrollo en áreas rurales (Alier, 1997). Este concepto está relacionado con la creación de capacidad colectiva a través del desarrollo endógeno de base territorial (Shucksmith, 2000) en el que la capacidad de manejo comunitario es la suma de las habilidades y conocimientos individuales.

Otros autores elaboran sus propuestas apoyados en la literatura de capacitación para adultos (Ríos, 1998; Huszczo, 1990), la cual se ubica como una modalidad educativa dentro del marco de los sistemas educativos no formales. Se le conoce bajo diferentes denominaciones: adiestramiento, entrenamiento, formación profesional, perfeccionamiento (Pinedo, 1990). La diferencia entre tales conceptos está definida por el contexto histórico en el cual se fueron desarrollando; las que prevalecen con mayor contraste son la capacitación y el adiestramiento. Reynoso (2007) indica que la capacitación busca obtener la concepción de ideas abstractas para tomar decisiones no programadas, mientras que el adiestramiento consiste en el aprendizaje para operar o manipular oficios con pasos programados, de modo que la primera se encuentra dirigida a niveles superiores de la organización y la segunda, a niveles inferiores.

En los casos descritos, prevalecen algunos de los asuntos que, a criterio de Vázquez y Gore (2002), constituyen los principales obstáculos del aprendizaje a partir de la capacitación: la visión burocrática (división vertical del trabajo); la concepción individualista del trabajo (la suma de conocimientos individuales genera el aprendizaje colectivo por tanto, la evaluación de desempeño es individual); la concepción de la capacitación como una incrustación de la institución escolar en la organización (cuando en realidad la educación formal educa para un contexto general, mientras que la capacitación lo hace para rutinas específicas); entender a la capacitación como la transmisión de información preexistente (el sujeto es receptor pasivo de la información).

Para la presente investigación resulta útil retomar la propuesta de Vázquez y Gore (2002) al entender a la capacitación en un sentido organizacional bajo una visión social del aprendizaje. El aprendizaje entendido como un desempeño competente en un determinado contexto. La unidad de análisis es la colectividad frente a lo individual, lo cual remite a grupos, equipos, comunidades o cualquier otro conjunto de individuos ligados por una historia, intereses comunes y un cierto grado de interacción. Los autores reconocen que considerar a la organización empresarial como unidad de análisis podría llevar a centrarse en los comunes

denominadores (misión, valores, objetivos de la empresa) que tienden a homogeneizar y priorizar la totalidad de la “organización” y a medirla en términos de indicadores generalizables.

El análisis que proponen se centra en la trama de vínculos al interior de una organización que hacen posible el trabajo de cada persona con otra, entendiendo que la construcción colectiva de conocimientos se logra en el momento que cada individuo modifica y redefine sus vínculos, es decir sus acuerdos explícitos o tácitos con otros a fin de actuar de manera diferente. En cada acción, se van construyendo o deteriorando los vínculos que generan el aprendizaje organizacional y que llevan a que el conocimiento sea operable o no lo sea. Entonces, el desempeño organizacional no es individual ni organizacional sino interindividual, y se modifica con el paso del tiempo. Su propuesta es un paso intermedio entre el aprendizaje individual y el organizacional, el cual se plantea en dos planos, la comunidad de práctica y los puentes entre comunidades de práctica.

Los autores plantean que las capacitaciones en las organizaciones ignoran tres aspectos centrales de la formación para el trabajo:

1. Transformar el conocimiento en acción en un contexto determinado es mucho más complejo que un proceso mental individual. Hace falta lograr acuerdos con otros para poner en práctica el conocimiento en un lugar y momento dado. El aprendizaje ha sido entendido como un hecho individual y mental, alcanzaba con que una suma de individuos supiera hacer algo en un contexto para que lo hiciera en otro. Se omite que ese aprendizaje debía insertarse en una rutina, lo que implicaba coordinación con otras personas muchas de ellas sin contacto.

2. El sujeto no es pasivo. Su visión de la realidad y su sistema de creencias lo llevan a actuar de cierta manera, por lo que no van a modificar sus acciones ni sus ideas a menos que sienta que puede hacerlo y que le aportará algún beneficio. Sus concepciones son producto de la experiencia que le dan razones fundadas para actuar de cierta manera, por lo que, ante cualquier exposición de un instructor la información le será interesante pero difícilmente se transformará en una pauta de acción capaz de modificar rutinas y supuestos.

3. La construcción del conocimiento es dinámico. La capacitación que genera resultados significativos y claramente reconocibles no se reduce a la transmisión de información preexistente, sino que consiste en la construcción de nuevos conocimientos. Los conocimientos más significativos provendrán de la dinámica misma del intercambio entre participantes con diferentes funciones en la organización que tengan diferentes perspectivas.

En cuanto a las organizaciones, apuntan que éstas han sido tradicionalmente diseñadas como sistemas de desempeño, no como sistemas de aprendizaje. Reflexionan acerca de que los motores de la acción de los integrantes en una organización no se encuentran en la obediencia sino en el significado que los participantes le otorgan a cada conocimiento, en lo que los otros hacen al interior de la organización; la

gente hace aquello a lo que le encuentra sentido. Con base en Wenger (1998), plantean que la organización es vista como un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento.

La posibilidad de supervivencia de una organización está dada por su capacidad para diseñarse a sí misma como un sistema social de aprendizaje el cual se consolida con reuniones de fortalecimiento, coordinación interna, intercambios generacionales y proyectos de aprendizaje. La primera acción puede reflejarse en encuentros informales, reuniones planeadas o espacios para reflexionar sobre el emprendimiento compartido, el grado de compromiso mutuo y confirmar ideas compartidas que dotan de identidad organizacional. La coordinación es interna y se efectúa por parte de líderes internos (formalizados en esquemas organizativos o no) quienes mantienen el flujo de información entre los miembros. Los intercambios generacionales atraen a nuevos miembros incorporándolos de manera periférica, pero a la vez relevantes para la práctica colectiva. Finalmente, incentivar proyectos dedicados al aprendizaje posibilitará el fortalecimiento de la organización internamente.

Vázquez y Gore (2002) adoptan para su propuesta la noción de comunidades de práctica de Wenger (1998) la cual entienden como los componentes de la red de interacciones que, a través de la práctica de ciertas acciones, se constituyen en una organización; es decir, un conjunto de individuos que persiguen que aprenden a interconectar conductas e ideas para operar un emprendimiento común. Las comunidades de práctica existen para hacer algo en un contexto dado, cuando ese contexto colapsa, deben rearticularse para negociar significados distintos y hacer algo diferente a lo que hacían. Cada persona puede integrar varias comunidades de práctica al interior de la organización, las cuales también pueden irse modificando en el tiempo o la persona puede dejar de existir en alguna de ellas.

Cada comunidad de práctica establece una frontera en relación con otras comunidades, pero también establece conexiones a través de puentes. Los puentes ofrecen la posibilidad de enfrentarse con la diferencia; contrarrestar el pensamiento único del propio grupo; incorporar nuevos recursos, temáticas, lenguajes y modos de actuar y; construir un lenguaje para lograr intercambios significativos entre comunidades. Wenger (1998) plantea tres tipos de puentes:

1. Corretaje (*brokering*). Algunas personas tienen la capacidad de actuar como *brokers* que establecen conexiones entre comunidades, posibilitan la coordinación y ayudan a hacer permeables las fronteras. Aquellos que ejercen este rol requieren de ciertas capacidades (integrar conocimientos, generar condiciones para el aprovechamiento) y a la vez renunciamentos (la no pertenencia completa a un solo lugar, cierto desarraigo). Para la presente investigación, se utilizará el término "intermediario" para referirnos a los *brokers*, manteniendo el mismo significado conceptual.

2. Objetos fronterizos. Entidades capaces de coordinar perspectivas de diferentes actores sociales. Algunos conjuntos son los artefactos (herramientas, documentos, productos); discursos (lenguajes,

códigos, expresiones); procesos y eventos (rutinas, procedimientos). Para que cualquiera de estos objetos fronterizos actúe como puente debe estar diseñado de forma tal que resulte apto para coordinar perspectivas. En casos no deseables, puede endurecer las fronteras si las comunidades realizan lecturas parciales y desarticuladas.

3. Interacciones fronterizas. Las interacciones entre comunidades de prácticas pueden adoptar diferentes formas:

a) Encuentros fronterizos. Cuando algunos de los integrantes de dos o más comunidades se reúnen con el propósito de promover el intercambio de prácticas y “disparar” procesos de reflexión en el interior de la comunidad propia;

b) Apertura de periferias. Cuando una comunidad de práctica proporciona a otras la posibilidad de participar en experiencias “periféricas”, esto es, eventos que permitan comprender algunos de los elementos de la práctica sin que esto implique una inmersión completa. La “comunidad visitante” aprende al tomar contacto con la periferia de la “comunidad visitada”. Esta, a su vez, aprende a partir de las “perturbaciones” (la reacción, las apreciaciones, los errores de interpretación) que la “comunidad visitante” genera en el flujo normal de acontecimientos.

Cuando un cambio fuerte de contexto obliga a entender el mundo de otra manera, los diálogos entre fronteras de comunidades son una posibilidad para construir nuevos significados y hacer cosas que antes no se hacían. Desde esta perspectiva el aprendizaje y el conocimiento aparecen como procesos sociales que no pueden ser explicados por la introducción de conocimientos de manera individualizada, sino por la reconfiguración de las redes de práctica en las que se sustentan cada uno de los individuos que la componen (Gore, 2009).

En todo este proceso, el papel del profesional de la capacitación es indispensable para promover el cambio, tendría que ayudar a explorar posibilidades más allá de los objetivos fijados, identificar comunidades de práctica actuales y potenciales y contribuir a fortalecerlas, favorecer los encuentros generacionales en las comunidades de práctica, el desarrollo de prácticas fronterizas y tender puentes con comunidades de práctica fuera de la organización, esto es también adoptar un rol de bróker cuando sea necesario.

Para este trabajo se adopta la definición de capacitación que Gore (2003) propone en términos organizacionales, entendiendo que las cooperativas turísticas son entes estructurados de forma independiente a la comunidad a la que pertenecen y se rigen por reglas propias. Lo anterior, sin dejar de mirar que las cooperativas están inmersas en un contexto cultural que determina parte de sus acciones y al que influyen de igual manera. En línea con los principios descritos anteriormente, la capacitación es “un proceso planeado y orientado a promover la adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser

transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos” (Gore, 2003).

Para Vázquez y Gore (2002) la capacitación que genera resultados significativos y reconocibles no se reduce entonces a la transmisión de información preexistente, sino que consiste en la construcción de nuevos conocimientos que provendrán de la dinámica misma del intercambio entre grupos de participantes con diferentes perspectivas. Gore (2009) propone que, al mirar el aprendizaje como un fenómeno colectivo y emergente, en vez de centrarse en qué ocurre después del curso y poner el acento en el control, sería mejor preguntarse por el origen, es decir, por la construcción social del programa.

#### **1.4 APRENDIZAJE INDÍGENA POR MEDIO DE OBSERVAR Y ACOMEDIRSE**

Un aspecto que ha quedado fuera de todo análisis en los estudios de capacitación turística en el contexto rural e indígena es el proceso de aprendizaje que se desarrolla en torno a las capacitaciones y, en general, alrededor del proceso de implantación de la actividad turística. Los trabajos de Rogoff<sup>3</sup> (2014) en comunidades indígenas mayas son pioneros en el desarrollo teórico de un paradigma cultural alternativo que propone supuestos de aprendizaje diferentes del enfoque común dominante en la escuela occidental. Lo característico del modelo alternativo de aprendizaje es la manera en que las estructuras organizativas de una comunidad propician el aprendizaje en los niños con base en la observación y la participación voluntaria.

El paradigma alternativo, al que Rogoff (2014) denomina Aprendizaje al observar y acomedirse (*Learning by Observing and Pitching In, LOPI*) en las labores familiares y comunitarias, ha sido reportado para comunidades mayas de Guatemala, Yucatán y Chiapas, así como en otras comunidades indígenas de México y Sudamérica (Correa-Chávez, Mejía-Arauz and Rogoff, 2015). El modelo LOPI aborda una pequeña parte de todo lo que abarca el Sistema de Conocimiento Indígena (*Indigenous Knowledge System, IKS*) ofreciendo un modelo heurístico de esquematización en términos de la ciencia occidental, lo que representa una herramienta valiosa para reorientar la manera en la que los educadores occidentales han construido el aprendizaje en comunidades indígenas (Urrieta, 2015). Si bien, el modelo puede aplicarse a otras comunidades, los estudios se han focalizado en comunidades indígenas de América en donde parece ser especialmente prevalente (Libardi, 2017).

El paradigma dominante, denominado por Morelli, G., Rogoff, B., & Angelillo, C. (2003) como Instrucción en Línea de Ensamblaje (*Assembly Line Instruction, ALI*), es común en las escuelas occidentales y en procesos de capacitación. En la línea de ensamblaje el instructor o educador controla la atención,

---

<sup>3</sup> La construcción teórica del paradigma LOPI se ha ido reportando desde la década de los 90's (por ejemplo, Rogoff, B., Mistry, J., Göncü, A., & Mosier, C., 1993), sin embargo, en el presente trabajo se retoman obras que abordan la versión conceptual más reciente del enfoque LOPI propuesto por Rogoff en 2014 (Rogoff, 2014) o que concentran y analizan resultados de estudios previos.

motivación y comportamiento del aprendiz en contextos separados a aquellos en los que se hará la contribución a futuro para la colectividad. En cambio, el proceso de aprendizaje indígena se da en facetas no lineales mediante la inclusión de los niños en un amplio rango de actividades de la familia o la comunidad. El aprendizaje es visto como esfuerzos que el aprendiz hace durante la acción dado su interés en desarrollar ciertas habilidades, un interés al cual se van sumando expertos que le puedan proporcionar una guía en el transcurso de la acción. Los niños prestan atención y aprenden al acomodarse en actividades que están ocurriendo, es decir aprenden en el curso de éstas, haciendo una contribución valorada por los demás miembros de la comunidad. La pedagogía indígena valora la habilidad de la persona para aprender de manera independiente al observar, escuchar y participar con un mínimo de intervención e instrucción.

Esto es posible porque el trabajo adulto no está segregado de la vida familiar o no lo está del todo y, por tanto, los niños tienen oportunidad de observar, escuchar y participar. Aun cuando la escolarización se ha incrementado en las comunidades indígenas, niños y jóvenes continúan observando, escuchando y participando en actividades familiares y comunitarias, aunque probablemente con menor frecuencia (Rogoff, 2011). El hecho de que los niños tengan acceso rutinario a un amplio rango de actividades comunitarias, se traduce en que no es necesario crear espacios específicos de enseñanza en los que se transmita la información en abstracto de manera verbal como ocurre en la escuela. En este caso, los niños aprenden en el contexto mismo, se espera que estén atentos a las actividades y que sean ellos mismos tengan la iniciativa y demuestren interés de aprender.

En Yucatán (Jordan, 1989) y Guatemala (Rogoff, 2011) se reportan casos de niñas y jóvenes mayas que llegan a ser parteras a través de procesos de aprendizaje bajo las características del paradigma LOPI. Rogoff (2011) observó en Guatemala que las niñas mayas que viven en familias con parteras adquieren el conocimiento y las habilidades de la partera como parte de su vida diaria, alrededor de la cual tienen muchas oportunidades de aprender en aspectos periféricos de la partería. Si es su interés, más tarde se involucrarán en los partos de otras mujeres hasta adquirir el oficio. De manera similar se ha observado que niños y jóvenes aprenden a construir infraestructura vernácula como los ruedos para las actividades de las fiestas patronales en Yucatán (Sánchez Suarez, 2015).

En todos los estudios se refuerza la idea de que ser parte de una comunidad es una fuente poderosa de aprendizaje en donde se valora el aprendizaje del niño y la aportación que deriva de ella. Colaborar en actividades en curso es una forma primaria de aprender en comunidades indígenas. Los niños aprenden a ser responsables de tareas de la casa en la familia desde muy temprana edad, especialmente en los primeros años. Ellos también se ocupan de niños más pequeños y ayudan a mantener las labores de la casa, asisten a las labores del campo y se involucran en los negocios familiares. Rogoff (2011) reconoce que también ocurre en comunidades no indígenas; de alguna forma, todos aprendemos nuestra primera lengua escuchando y tratando de participar en una especie de entrenamiento en el que los adultos

instruyen a la vez que interactúan y reconocen el avance. Lo que marca una gran diferencia es que prevalece menos el hecho de que los niños en comunidades occidentales sean incluidos en el rango de las actividades de la comunidad.

## **1.5 PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación como modalidad formativa se origina principalmente en los ámbitos laborales a través de una historia que transita entre el campo de la educación y el del trabajo. Los principios que rigen a estas esferas determinan el enfoque que los estudios científicos dan a los temas, privilegiando el campo específico de la capacitación laboral para empresas y tratando de explicar el conflicto entre tiempo de la formación de los trabajadores y la producción.

El proceso de capacitación surge en el ámbito laboral, se extiende al ámbito educativo y se configura con las transformaciones económico-sociales de los países industrializados en donde se desarrolla. Es en esos países donde se establecen los marcos conceptuales que dan sustento a la capacitación como proceso formativo para el trabajo. Las bases teóricas administrativas, psicológicas y pedagógicas provenientes de la educación occidental influyeron en las directrices de capacitación en aquellos países, mismas que posteriormente fueron trasladadas a otros contextos. A lo largo del tiempo, son tres formas la que se conciben y se implementan de la capacitación: a) ejecutar y replicar acciones, b) generar competencias para que el individuo sea capaz de resolver problemas en situaciones distintas y c) formar un proceso sociocultural que genera competencias colectivas.

Mitnik y Coria (2006) presentan siete momentos clave en la historia de la capacitación que marcaron cambios sustantivos en sus prácticas: la Antigüedad (capacitación en el trabajo); la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula); la producción en serie (capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra (capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora) y, fin de siglo, la capacitación en las organizaciones.

En las sociedades antiguas el “aprender haciendo” se desarrollaba mediante la demostración que una persona hacía a otra en el curso de la acción. Con la conformación de los talleres artesanales o de aprendices para la producción de objetos, se consolida en la Edad Media una vinculación organizada y sostenida entre formación y trabajo en donde los más experimentados enseñan a los aprendices lo necesario para desempeñar un oficio, el cual podrán desarrollar por sí mismos después de un tiempo de entrenamiento. El Siglo XII es para Mitnik y Coria (2006) el momento en la historia que marca la diferencia de prácticas formativas entre el “aprender escuchando” propia de las artes liberales y el “aprender haciendo” asignada a las artes mecánicas. Esto significa una separación entre dos vertientes de instrucción: la intelectual, inspirada en la tradición formal, y la profesional, derivada de la práctica

razonada. A partir del siglo XV las prácticas formativas de las academias se sitúan en un espacio separado del lugar de trabajo, el “aula”, la cual se adopta en la Revolución Industrial pues se logra tener un mayor número de trabajadores capacitándose al mismo tiempo por un solo instructor sin interferir con la secuencia de producción. Sin embargo, al desarrollarse fuera de situaciones laborales concretas, requería que los trabajadores memorizaran lo aprendido hasta que pudieran sumarse a la línea de producción y transfirieran el conocimiento a un ambiente real de trabajo. La solución llevó a la práctica de la capacitación “cerca del trabajo”, caracterizada por ubicarse lo más cerca posible de los espacios de trabajo y acondicionada con maquinaria similar a la utilizada en la producción. Se establece también la idea de “curso” de capacitación, el cual estaría destinado a los nuevos empleados antes de ser incorporados a la fuerza de trabajo (Mitnik & Coria, 2006).

Para Mitnik y Coria (2006) el aula marcó una ruptura con las prácticas que en tiempos anteriores vinculaban formación y trabajo. Por un lado, porque en el aula se fueron encapsulando los saberes dentro de los límites de las instituciones formativas y por el otro, porque en el proceso de escolarización se estructuró tempranamente la separación entre trabajo manual e intelectual. Siendo que el trabajo manual tiene menor prestigio social que el intelectual, la capacitación laboral para los niveles más bajos de la estructura organizacional ha quedado marcada por saberes menos reconocidos.

A mediados del siglo veinte, se inicia un periodo de transición que pasa de la aplicación intuitiva de metodologías hacia la formulación de modelos de aprendizaje basados en marcos teóricos fundados en disciplinas como la psicología, la pedagogía y la administración. Surgen entonces métodos sistemáticos de capacitación, los cuales fueron aplicados exitosamente para la defensa durante la Segunda Guerra Mundial. Es también en esta etapa, cuando se marcan las diferencias entre la educación formal y el movimiento conocido como “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”. Las diversas denominaciones dependen de las tradiciones teóricas (administrativas, psicológicas, pedagógicas), de la forma en que cada país lo pone en prácticas (países industrializados y no industrializados) y de los usos por diversos sectores (educadores, recursos humanos políticas públicas) que han ido conformando los múltiples enfoques posibles de la capacitación (Reynoso, 2007; Mitnik & Coria, 2006; Pinedo, 1990).

El período de posguerra se caracterizó por la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora y la incorporación de las empresas a la sociedad tecnológica y la economía globalizada. El panorama de la capacitación contemporánea está enfocado en generar intervenciones destinadas a potenciar el aprendizaje informal, mejorar las habilidades comunicacionales, estimular el trabajo en red (generando múltiples canales para transferir el aprendizaje) o crear las condiciones para el aprendizaje colectivo (por ejemplo, mediante el análisis y resolución conjunta de problemas por un equipo de trabajo). El factor común a estas intervenciones es el análisis cuidadoso del contexto como elemento clave de éxito (Mitnik y Coria, 2006).

En contraste con lo que ocurre en los países altamente industrializados, donde la capacitación se da principalmente en las empresas o en grupos empresariales, en América Latina el Estado toma en sus manos la capacitación. La responsabilidad del Estado responde a la demanda de recursos humanos calificados durante la transición entre una economía sustentada en la exportación de materias primas y un proceso de creciente industrialización y terciarización en los ámbitos urbanos (Pinedo, 1990).

Las primeras instituciones latinoamericanas y mexicanas dedicadas a resolver las necesidades de capacitación surgen en la segunda mitad del siglo veinte adoptando modelos teóricos de los países industrializados. En México, se institucionaliza el derecho de los trabajadores a la capacitación en 1978 y se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, subordinado a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. A diferencia del resto de los países latinoamericanos en donde la capacitación permaneció como responsabilidad únicamente del Estado, el modelo de capacitación mexicano buscó la responsabilidad tripartita entre gobierno, empresas y obreros. El estado mexicano era el impulsor y orientador de las actividades de la formación profesional, mientras que en las empresas recaía la ejecución (Pinedo, 1990).

La posterior creación de centros de formación profesional y técnica conjuga las políticas laborales con las educativas para atender los requerimientos de formación y asistencia integral de las empresas, atender las demandas de reconversión de trabajadores desplazados por las nuevas tecnologías y, ofrecer una opción de formación inicial a jóvenes que buscan ingresar al mercado de trabajo. La capacitación para el trabajo está referida a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral y, por otro lado, la capacitación en el trabajo o laboral que corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización. Con las políticas transversales de desarrollo, la capacitación en México se desconcentra del ámbito laboral y se atomiza hacia diversas instituciones las cuales atienden las necesidades de capacitación conforme a los compromisos sectoriales que atienden (Sánchez-Castañeda, 2007).

A partir de una revisión de la práctica de la capacitación en México, Melba Pinedo (1990) ubica y caracteriza cinco modalidades predominantes o tipos de capacitación: 1) Capacitación al interior del sector público; 2) Capacitación en el sector rural; 3) Capacitación cooperativa; 4) Capacitación industrial; 5) Capacitación obrera o sindical. Para el presente estudio, resulta relevante recuperar las características de dos tipos de capacitación, la del sector rural y la cooperativa, ya que los emprendimientos turísticos en el medio rural en Yucatán requieren estar conformados como cooperativas o algún tipo de asociación similar a fin de optar para recibir recursos y, por otro lado, las capacitaciones que se llevan a cabo siguen un esquema similar al del sector rural.

La capacitación en el sector rural se ha ubicado en el marco de actividades conocidas como desarrollo de la comunidad, extensionismo agrícola, desarrollo integral comunitario y capacitación campesina. Dentro

de esta línea de capacitación, Pinedo (1990) distingue y analiza dos modelos definidos por concepciones ideológicas diferentes: el modelo tradicional, defendido por los organismos estatales de capacitación rural; y el modelo ecológico-humanista en el cual se inscriben antropólogos, partidarios de corrientes ecologistas y organizaciones campesinas.

La corriente tradicional hace referencia a los mecanismos del modelo de extensionismo agrícola que tuvo su auge en México durante la década de 1980 como parte de la política rural. El propósito era disminuir la marginación social de los núcleos campesinos incrementando la productividad del campo mediante la transferencia de conocimientos técnicos desarrollados por parte de investigadores, transferidos por promotores o extensionistas y adoptados por los productores agrícolas. El modelo conceptualiza al campesino como un sector a modernizar por lo que su contribución en el diseño es nula, es decir, los programas son hechos *para* el campesino y no, *con* el campesino. La transferencia de tecnologías ha sido descrita como lineal y paternalista, los productores son depositarios de contenidos estandarizados, se desestiman conocimientos no científicos de los pobladores y se ignoran las necesidades reales de los agricultores (Rendón, Roldán, Hernández & Cadena, 2015).

En este tipo de capacitación el enfoque didáctico está sustentado en el aprendizaje vía el refuerzo, el adiestramiento estandarizado y la instrucción programada. El financiamiento proviene principalmente del Estado, aunque también participan empresas privadas y organismos internacionales. La transmisión de conocimientos se encuentra en muchos casos limitada por la falta de educación básica y alfabetización, lo que limita a los grupos campesinos a generar y aprender nuevos conocimientos técnicos (Pinedo, 1990).

Pinedo (1990) reseña algunos inconvenientes del modelo tradicional. En primera instancia, este modelo olvida que el sector campesino está efectivamente articulado al desarrollo, aunque en una relación de desventaja y subordinación en los aspectos económico, político y cultural. Afirmar también que existe una marcada tendencia a la dispersión y a la duplicidad de esfuerzos por diferentes organismos que trabajan en una misma comunidad. Por otro lado, la transmisión de conocimientos se encuentra en muchos casos limitada por la falta de educación básica y alfabetización, lo que limita a los grupos campesinos generar y aprender nuevos conocimientos técnicos. La autora menciona que frecuentemente, este modelo genera patrones de dependencia que impiden que el campesino se sienta autor de su propio proceso educativo.

En su evolución, el extensionismo agrícola ha sido orientado bajo concepciones que van desde una visión asistencial hasta una lógica de autogestión. Es hasta 2013 cuando se formalizó el componente demostrativo como parte del extensionismo agrícola, también conocido como parcela demostrativa, vitrina tecnológica, rancho modelo, escuelas de campo, escuela campesina y recientemente, módulo demostrativo. Consiste en la validación de soluciones tecnológicas por parte de los productores al ponerlas en práctica y garantizar que los resultados sean de provecho sin necesariamente contar con la presencia de un agente externo (Rendón *et al.*, 2015). Aunque no haya sido reconocido por el sistema de extensión rural mexicano, núcleos campesinos habían puesto en práctica de forma empírica metodologías de

socialización horizontal del conocimiento que fueron referidas como “de campesino a campesino”. Se basan en la pedagogía de la experiencia que significa visitar a otra familia campesina que está practicando con éxito una solución tecnológica o agroecológica para resolver un problema común, aprenden en la visita de intercambio, viendo la funcionalidad de la alternativa por sí mismos. Las escuelas campesinas hacen referencia a estos espacios en donde campesinos comparten conocimientos en el aula, que es la propia parcela, durante periodos relativamente cortos (Rosset, 2015).

Por otro lado, la capacitación en la corriente ecológico-humanista es descrita por Pinedo (1990) como un instrumento para la transformación de la sociedad en cuanto a las relaciones de producción y las normas establecidas por la estructura social dominante. Busca incrementar la productividad mediante la asimilación de técnicas adecuadas a las necesidades de los grupos campesinos, así como crear polos de desarrollo regional opuestos a las tendencias de crecimiento urbanas. Además de los aspectos técnicos, se busca generar capacidades organizacionales a través del rescate de su acervo histórico-cultural que les dote de un marco de independencia y de presión al ser sectores carentes de foros para la participación política directa o indirecta. La capacitación se formula *con* el campesino y no para él, siendo el diálogo el método predominante en todo el proceso de la capacitación. Se basa en la pedagogía de la investigación acción participativa y la metodología predilecta es la dinámica de grupo con facilitador externo. El diseño, programación, ejecución y evaluación es responsabilidad compartida entre los capacitados y el agente externo. Estas acciones son financiadas por institutos y organismos independientes asociaciones humanistas, organismos estatales vinculados a corrientes antropológicas y algunas organizaciones políticas.

En términos generales, la capacitación para las cooperativas se refiere a todos los aspectos relacionados con la transferencia de conocimientos indispensables para atender las necesidades prácticas de los trabajadores cooperativistas. De forma particular, se entiende como un conjunto de actividades que preparan a los miembros para cumplir mejor sus tareas y responsabilidades dentro de sus centros de trabajo. Al respecto de la capacitación para las cooperativas, Pinedo (1990) observa que, a pesar de estar ligada a una política concreta de productividad, no se cumplen los propósitos bajo los cuales se impulsa, en parte porque al interior del sistema cooperativista se dan contradicciones que no les permiten ser competitivos frente a las empresas de tipo capitalista. La educación cooperativa es uno de los pilares que sustentan a las empresas cooperativas en tanto que el factor humano constituye la base sobre la cual debiera fundarse la organización más allá del factor capital. Sin embargo, la naturaleza social de estas empresas se ve amenazada en parte por la ignorancia y falta de educación entre sus miembros acerca de los principios que definen al cooperativismo y que orientan el comportamiento a título individual y colectivo (Izquierdo, 2009). A juicio de Izquierdo (2009) este es el aspecto más crítico del desarrollo del cooperativismo en México pues desde hace varios años existían instituciones especializadas en la investigación y educación cooperativa que hoy ya no existen.

## **CAPÍTULO 2.**

### **JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

#### **2.1 JUSTIFICACIÓN**

Ante el consenso generalizado sobre la importancia de formar a los campesinos que operan proyectos de turismo alternativo en zonas rurales, la capacitación ha sido estudiada desde diversos enfoques. En México, predomina la etnografía institucional y el análisis de las políticas públicas y los recursos que se destinan a través de sus programas, entre los cuales se encuentra la capacitación (González-Domínguez *et al.*, 2018; Zarazúa *et al.*, 2016; Iturriaga y Rodríguez, 2015); otros realizan acercamientos a través de metodologías de investigación-acción mediante las cuales se desarrollan propuestas que buscan ser más acordes a la realidad de los grupos campesinos con los que se trabaja (Espeso-Molinero, 2018; Thomé & González, 2018; González-Domínguez *et al.*, 2017; Pastor & Espeso, 2015).

Buena parte enfoca su labor en evaluar los planes de capacitación desde la perspectiva de agentes externos, y aunque la mayoría reconoce la necesidad de tomar en consideración el ámbito social comunitario, no hay alguno que aborde los procesos de aprendizaje desde la experiencia de los participantes bajo una perspectiva etnográfica que permita comprender las particularidades de la cultura en donde se desarrollan. En términos organizacionales, solamente Vila-Freyer (2016) relata el proceso de aprendizaje individual de los migrantes retornados el cual se transforma en un bien colectivo para construir el proyecto turístico, mientras que Félix-Quezada (2018) resalta la importancia de los valores del trabajo ejidal en la actividad de la cooperativa turística.

En general, los estudios subrayan la importancia de involucrar a la comunidad en los procesos de capacitación turística omitiendo tres aspectos fundamentales: el primero es que, desde las primeras etapas de construcción de infraestructura, la comunidad ya está involucrada aunque en una relación subordinada con los agentes externos y tangencial con el propio proyecto; segundo, que se habla de la comunidad como un ente homogéneo, dejando de lado la naturaleza empresarial que circunscribe al grupo de personas de la comunidad que operan el proyecto turístico, lo cual marca diferencias con el resto de la comunidad al menos en materia de capacitación; tercero, son pocos los estudios que hacen visibles los procesos por los cuales transitan los socios de las cooperativas para adaptarse a esta nueva forma de trabajo fuera de los esquemas sistematizados de capacitación. En ninguno de los casos, se cuestionan las razones por las cuales la capacitación es el método de formación que los agentes externos eligen para los proyectos de turismo alternativo. Finalmente, un asunto que ha quedado completamente fuera de la discusión de los estudios que analizan la capacitación en zonas indígenas para el turismo alternativo es, precisamente, las formas de aprendizaje que en particular pudieran tener como parte de los rasgos propios a su cultura.

Al realizar la búsqueda de bibliografía, las teorías disponibles de la capacitación encontradas se centran en la educación no formal para el mercado laboral y en el desarrollo de los recursos humanos en el ámbito de la administración empresarial. Ajustarnos a dichas teorías habría sido insuficiente para explicar los procesos de capacitación en las empresas cooperativas estudiadas y las interrelaciones socioculturales que se desarrollan en el contexto de las poblaciones mayas. Por ello, nos apoyamos en dos cuerpos teóricos que superan el aspecto técnico con el que comúnmente se abordan en el ámbito administrativo y que introducen una perspectiva organizacional y, por otro lado, las características particulares del aprendizaje maya. Para ello, retomamos el paradigma de Aprendizaje al observar y acomodarse. Por una parte, se ha documentado con relación al trabajo especializado (partería y construcción vernácula) pero también consideramos que al ser la forma indígena de aprendizaje continúa a lo largo de la vida, es decir, no se limita a la infancia y a la juventud. Esto fue relevante para el estudio ya que las comunidades en donde se encuentran los proyectos turísticos de estudio son predominantemente mayas.

Las aportaciones que pretende la tesis, se dan al reconocer y al mismo tiempo desprenderse de los esquemas formales de capacitación para dar lugar a la comprensión de los procesos de enseñanza – aprendizaje que ocurren a partir de las capacitaciones, siendo éstas uno de los elementos de implantación del turismo en la zona. Con ello, podremos vislumbrar algunas líneas que darán luz para responder a las preguntas de investigación planteadas.

## **2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

La selección del estudio de caso como metodología propició organizar el trabajo alrededor de un número pequeño de preguntas de investigación que no buscan ser informativas sino líneas temáticas sobre el asunto de interés. Esta es una de las ventajas que Stake (1995) plantea para estudios que buscan acercarse de forma exploratoria a un fenómeno con múltiples variables y relaciones complejas situadas en un contexto con características particulares. En este caso, las preguntas que guían el trabajo son:

- ¿Cuáles son las capacitaciones que operan en las empresas turísticas del sector social de la economía en el contexto rural de Yucatán? ¿De qué manera las capacitaciones contribuyen a la consolidación de las empresas?
- ¿En qué formas las capacitaciones funcionan como herramienta de desarrollo de capacidades turísticas en el contexto rural? ¿Requieren de una reconceptualización dirigida a empresas sociales en el contexto rural?
- ¿Cuáles son los procesos de apropiación del conocimiento a nivel individual y colectivo que se desprenden de las capacitaciones para ser incorporados a la operación? ¿De qué manera el desarrollo de capacidades depende de las capacitaciones?

## **2.3 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los procesos de capacitación que operan en las empresas del sector social de la economía a partir de dos casos de estudio de turismo alternativo en el contexto rural de Yucatán, México.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir las capacitaciones que reciben las empresas sociales de turismo en el contexto rural de Yucatán.
2. Conocer los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en torno a las capacitaciones para incorporar los conocimientos adquiridos.
3. Identificar la manera en la que las empresas capacitadas ponen en práctica los conocimientos que reciben.

## CAPÍTULO 3.

### APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo se inscribe dentro del enfoque metodológico cualitativo, de tipo exploratorio entendiendo que la naturaleza del problema planteado requiere comprender y analizar una realidad social a partir de los sujetos que intervienen en ella, profundizando en sus conocimientos y en el contexto que los rodea. La metodología cuantitativa, por su parte, busca la magnitud de un fenómeno, su explicación y generalización, lo cual se encuentra fuera de los objetivos de este proyecto (Cook & Reichardt, 2005).

El estudio de caso es considerado una estrategia de diseño de la investigación cualitativa más allá de un método ya que carece de especificidad en el sentido de que puede ser utilizado desde cualquier campo disciplinar y utilizarse para dar respuesta a cualquiera de las interrogantes que orienten la indagación (Rodríguez, Gil y García, 1999). Entendemos los estudios de caso como el conjunto de estrategias encaminadas a responder preguntas que conduzcan a alcanzar conclusiones acerca del tema central a través del acercamiento a una o más unidades de análisis individuales, delimitadas física o socialmente (Creswell, 1998).

La metodología que se adoptó es el estudio de caso colectivo instrumental (Stake, 1995) el cual se centra en la indagación de un fenómeno, población o condición general a través del estudio intensivo de varios casos (Rodríguez *et al.*, 1999). En este tipo de estudio los casos juegan un papel instrumental o de apoyo y son los medios que facilitan la comprensión a profundidad del tema de interés. Lo anterior, no resta relevancia a los casos seleccionados, todo lo contrario, partimos de que aquello que pretende estudiarse son las empresas sociales de turismo y la manera en la que la capacitación se manifiesta en éstas.

De forma tal que las empresas sociales de turismo (casos) son los elementos mediante las cuales pudimos dilucidar las capacitaciones (fenómeno) que han intervenido en este tipo de emprendimientos turísticos a lo largo del tiempo y las relaciones que emergen a partir de su implementación. Debido a que el tema de estudio se centra en las capacitaciones y los procesos alrededor de éstas, el trabajo investigativo buscó también estar presente en las capacitaciones dirigidas a las empresas sociales. Para elegir los casos a estudiar se definieron los siguientes criterios de selección:

1. Haberse conformado bajo alguna figura de empresa social.
2. Contar con un tiempo mínimo de diez años de haber iniciado operaciones.
3. Ofrecer servicios de turismo alternativo en cualquiera de sus modalidades (turismo de naturaleza, ecoturismo, turismo rural).
4. Estar ubicadas en el ámbito rural en Yucatán.

5. Tener como actividad económica principal alguna del sector primario.
6. Haber recibido capacitación por lo menos de un agente capacitador externo.

Creswell (1998) recomienda elegir casos que muestren diferentes perspectivas del proceso o fenómeno a estudiar; pueden ir desde casos ordinarios o accesibles hasta casos inusuales de difícil acceso, similares o disímiles. Lo relevante es tener en cuenta la potencial información que la rareza, importancia o revelación de cada caso concreto pueda aportar al estudio en su totalidad (Rodríguez *et al.*, 1999). Considerando este aspecto se seleccionaron dos empresas sociales de Yucatán: *Ta'ak Be Ha* ubicada en la localidad de Muchucuxcah y *Ukuchil Cuxtal* en la localidad de Ek Balam, ambas localidades rurales predominantemente mayas de la región oriente del Estado de Yucatán. Además de cumplir con los criterios preestablecidos, aportan una perspectiva contrastante debido a las características particulares de cada una en relación con la capacitación y su contexto.

La principal diferencia radica en el número y origen de los agentes capacitadores: *Ta'ak Be Ha* cuenta con un solo agente capacitador y *Ukuchil Cuxtal* con diversos (Figura 1). La ubicación geográfica ofrece asimismo un panorama diferenciador, ya que el sitio turístico de la cooperativa *Ukuchil Cuxtal* se encuentra aledaño a la zona arqueológica de Ek Balam y cercano (28 km) al Pueblo Mágico de Valladolid, dos centros de afluencia turística constante y con acceso carretero conexo libre y de cuota (INEGI, 2010). Mientras que el acceso al sitio turístico de *Ta'ak Be Ha* es vía carreteras secundarias desde los sitios turísticos más cercanos, Valladolid (53 km) y Chichen Itzá (30 km).

Figura 1  
*Características de las empresas sociales de acuerdo con los criterios de selección*

Nombre de la empresa	Figura legal	Inicio de operaciones	Localidad, Municipio	Actividad económica principal	Agentes capacitadores	Servicios turísticos
Ta'ak Be Ha Muchucuxcah	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada	2004	Muchucuxcah, Chankom	Milpa	El hombre sobre la Tierra A.C.	Cabañas Piscina Restaurante Recorrido en milpa Tour comunitario Visita a huertos familiares Taller de bordado Taller de urdido de hamacas
Ukuchil Cuxtal	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada	2006	Ek Balam, Temozón	Milpa	(1) Gobierno (2) Institucio- nes educati- vas	Cabañas Piscina Restaurante Acampado Recorrido en milpa Tour comunitario

---

(3) Redes de cooperativas	Observación de aves Sendero interpretativo Renta de bicicletas
---------------------------	----------------------------------------------------------------------

---

- (1) Gobierno: CDI, CONAFOR, SECTUR, SEMARNAT, SEFOTUR  
 CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas), CONAFOR (Comisión Nacional Forestal), SECTUR (Secretaría de Turismo), SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales), SEFOTUR (Secretaría de Fomento Turístico del Gobierno del Estado de Yucatán)
- (2) Instituciones educativas: CONALEP, UADY, UACH, UTV  
 CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), UADY (Universidad Autónoma de Yucatán), UACH (Universidad Autónoma de Chapingo), UTV (Universidad Tecnológica de Valladolid)
- (3) Redes de cooperativas: RITA, Caminos Sagrados y Co'ox Mayab Caminos Sagrados (Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo), Co'ox Mayab (Red de Turismo Alternativo de Yucatán).

### 3.2 SITIOS DE ESTUDIO

#### Muchucuxcah

La localidad de Muchucuxcah se encuentra en el municipio de Chankom a 13 kilómetros de la cabecera municipal. El acceso a la localidad es por rutas secundarias. Se encuentra a 53 kilómetros al sur de Valladolid y a 31 km al sur de la zona arqueológica de Chichen Itzá. La población es de 318 habitantes, de los cuales poco más de la mitad son varones (54%) (INEGI, 2010). El 95% de los habitantes habla maya (INEGI, 2010), lengua predominante sobre la cual transcurre la vida cotidiana, privada y pública a excepción del ámbito escolar en donde se enseña en español, aunque se promueve la lengua maya. De acuerdo con los testimonios de algunos padres de familia, han modificado la tradición de usar el maya como lengua materna y es el español que ahora ocupa ese lugar. Una vez que los niños cumplen una edad más avanzada, los padres empiezan a enseñar a sus hijos el maya. Esto se explica porque consideran que el dominio del español les dará mejores oportunidades laborales en el futuro. Los niveles educativos disponibles son preescolar, primaria y secundaria; también una sede del INEA en donde adultos han concluido la primaria.

La principal actividad económica es la agricultura centrada en la milpa que incluye la cría de animales de traspatio (gallinas, pavos y cerdos). El urdido de hamacas es una actividad común en el lugar que se detonó a partir de unos cursos que recibieron los pobladores, mayoritariamente mujeres, por parte de la CDI y que ahora está asociada a la venta de artesanías para el turismo. Si bien, la milpa es la principal actividad económica, los jefes de familia complementan sus ingresos con otro tipo de actividades. Cuando hay poco turismo, algunos deciden ir a trabajar a Cancún o la Riviera Maya por temporadas cortas ya sea en la construcción o mantenimiento de instalaciones. Otros dedican más tiempo a la apicultura para obtener miel que es vendida a intermediarios. Combinan también con algunos oficios como la albañilería, la construcción de palapas, o prestan servicios de transporte en taxi hacia la cabecera municipal,

comunidades vecinas y Valladolid. Algunos cuentan con trabajos temporales para el mantenimiento de los servicios públicos en la cabecera municipal.

Un grupo reducido se encuentra inmerso en proyectos productivos promovidos por miembros de la asociación civil “El hombre sobre la tierra”. Los proyectos de esta organización que están vigentes son la elaboración de artesanías y productos de madera, el cultivo de huertos de traspatio, y la cría y procesamiento del cerdo pelón. Los dos últimos son ofertados a Slow Food quien distribuye y vende los productos. Actualmente en la comunidad existe una planta purificadora de agua que se encuentra en las instalaciones de la cooperativa. La oferta turística de la localidad es el hospedaje y la alimentación que ofrece la cooperativa Taak Be Ha, previa reservación.

### Ek Balam

Ek Balam es una localidad perteneciente al municipio de Temozón, colindante a la zona arqueológica del mismo nombre, ubicada a 10 kilómetros de la cabecera municipal y a 30 km de la ciudad de Valladolid. De acuerdo con el último censo nacional de 2010 (INEGI, 2010), su población la conforman 300 habitantes de los cuales poco más de la mitad son varones (52%). El 94% de los habitantes habla maya, lengua sobre la cual transcurre la vida cotidiana en el hogar, en las festividades y en las actividades comerciales de compra y venta de productos. Conforme lo relatan algunos pobladores, en la escuela se habla tanto en español como en maya. Actualmente, casi todos los habitantes son bilingües (maya y español) sobre todo los más jóvenes y niños. Solamente el 10% es monolingüe maya. En la comunidad hay escuela preescolar, primaria y secundaria. La escolaridad promedio de la población es de cuatro años (INEGI, 2010).

La principal actividad económica de acuerdo con el censo del 2010 es la agricultura, seguida de la cría y explotación de animales. En realidad, lo que se practica es la milpa, sistema agroecológico de producción de maíz diversificada con otros elementos como el frijol y la calabaza, principalmente para el autoconsumo, que se combina con el cultivo de abejas y la cría de animales de traspatio (gallinas, pavos y cerdos). De modo que su principal actividad laboral es la milpa, la cual continúa siendo practicada sobre todo por los adultos mayores y algunos jefes de familia. Sin embargo, es notable la presencia del turismo como una actividad que empieza a ganar terreno en la dinámica de los pobladores, ya sea porque trabajan como empleados en alguno de los hoteles del lugar o porque ofrecen productos (venta de hamacas) o servicios (taxi, guía de turistas) a los visitantes. El turismo está cobrando mayor importancia en la economía de aquellas familias que laboran en el centro turístico y en los jóvenes que laboran como guías de turistas o como *guerreros mayas*<sup>4</sup> en la zona arqueológica aledaña.

---

<sup>4</sup> Jóvenes varones que se caracterizan con atuendos y maquillaje que simulan ser guerreros de la época prehispánica para fotografiarse con los turistas en la zona arqueológica de Ek Balam a cambio de una propina voluntaria y que se autodenominan *Guerreros Mayas*. (Jiménez-Moreno, 2016 Tesis de Maestría).

La oferta turística de Ek Balam la conforman dos hoteles y una empresa social. La empresa social es conocida como cabañas UhNajil Ek Balam, administradas por ejidatarios de la localidad. Además de las cabañas hay dos hoteles más en Ek Balam: “Genésis eco-oasis” y “Dolcemente” que pertenecen a dueños extranjeros y que iniciaron operaciones casi al mismo tiempo que UhNajil Ek Balam.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

A diferencia de algunas tradiciones cualitativas como la etnografía y la biografía en las que predomina la aplicación de una herramienta cualitativa, el estudio de caso hace uso de múltiples instrumentos y técnicas para la obtención de datos (Rodríguez *et al.*, 1999). La multiplicidad de fuentes es una de las fortalezas de este tipo de estudio ya que permite al investigador obtener un amplio rango de datos históricos, actitudinales y de comportamiento, lo que posteriormente representará una ventaja para el proceso de triangulación de los datos y de la construcción de validez durante el análisis. De modo que las conclusiones serán más precisas y tendrán mayor credibilidad cuando hayan sido sustentadas en más de una fuente convergentes en un hecho en común (Yin, 2003).

Yin (2003) recomienda considerar al menos seis tipos de fuentes de información: documentos, registros de archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y objetos. Conforme a los objetivos planteados para este estudio se eligieron la observación participante, la entrevista en profundidad y semi-estructurada, y la consulta de registros documentales. La entrevista informal fue incorporada en el transcurso del trabajo de campo. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de ellas y los objetivos a alcanzar con su aplicación.

#### **a) Observación participante**

La observación participante es un método interactivo de recolección de información que requiere del observador una implicación en los acontecimientos o fenómenos de estudio para captar las interacciones, rutinas y cotidianidades de los individuos que conforman el universo de estudio. El acercamiento a las experiencias en tiempo real permite al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada en un sentido más profundo y directo, sin intermediarios (Rodríguez *et al.*, 1999; Taylor & Bogdan, 1992).

En el presente estudio nos interesa describir los cursos de capacitación en su forma y contenido, así como forjarnos una visión de la forma en la que los integrantes de las cooperativas asumen los conocimientos que han adquirido. Como proceso paralelo, se busca enriquecer continuamente la información y los datos recabados mediante entrevistas y registros documentales. Bajo esa perspectiva, se considera esencial emplear la observación participante en cursos de capacitación y en el trabajo diario de las empresas sociales, utilizando diferentes medios para la recolección de datos: diario y notas de campo, grabaciones y fotografías.

Durante el trabajo de campo, que comprendió de agosto a diciembre de 2018, estuvimos presentes en 10 cursos de capacitación en los que participaron integrantes de la cooperativa *Ukuchil Cuxtal*. Una de las capacitaciones se llevó a cabo en las instalaciones de la cooperativa y el resto fuera de ésta. La primera requirió que los asistentes de otras empresas sociales pernoctaran en el sitio turístico por lo que pudimos también observar la actividad durante la prestación de los servicios turísticos. Se realizó una estancia adicional de tiempo completo en las cabañas del sitio desde la cual pudimos observar la dinámica diaria, fungiendo un papel simultáneo de turista y de investigador. En ese tiempo compartimos además algunos aspectos de la vida cotidiana en los hogares, en especial la preparación de alimentos, la venta de productos en la tienda de abarrotes, y eventos sociales de la comunidad.

En la cooperativa Ta'ak Be Ha se realizó también una estancia de tiempo completo en la cual radicamos en casa del presidente de la cooperativa. En este periodo no hubo presencia de turistas ni de capacitaciones, sin embargo, nos permitió realizar un mayor número de entrevistas e involucrarnos en las actividades diarias como el trabajo en la milpa, la preparación de comida, festejos escolares y la convivencia diaria familiar. Pudimos ampliar la perspectiva acerca de la relación que la comunidad tiene con la cooperativa y de las relaciones familiares que existen entre algunos de sus miembros. Es decir, el trabajo etnográfico y participativo permitió entender el entramado sociocultural que envuelve la dinámica empresarial de las localidades a las que se accedió.

#### b) Entrevista en profundidad

La entrevista es un método de investigación en la que el investigador solicita información de un individuo o de un grupo de personas para obtener datos sobre un problema determinado (Rodríguez *et al.*, 1999). A diferencia de la observación participante en donde la acción se lleva a cabo en escenarios dinámicos no controlados por el observador, las entrevistas se ejecutan en espacios y tiempos predeterminados en donde lo que ocurre es influido por el objetivo de los entrevistadores (Stake, 1995; Taylor & Bogdan, 1992).

La entrevista en profundidad es una de las fuentes de información más importantes del estudio de caso pues abona con datos adicionales a lo observable en campo (Yin, 2003). Un tipo de entrevistas en profundidad es aquel que se dirige a conocer más acerca del aprendizaje que tuvieron los individuos tras acontecimientos ya ocurridos y que difícilmente podrían haber sido observados directamente por el investigador (Taylor & Bogdan, 1992). Lo anterior resulta relevante cuando se trata de hechos pasados, tal como se esperaba en esta investigación en donde existía la posibilidad de recrear las capacitaciones recibidas, y reconstruir lo que para el entrevistado significaron esas intervenciones.

Este tipo de entrevistas se diferencia del resto por tener un formato de naturaleza abierta, por perseguir una línea constante de indagación y por utilizar técnicas como el *rapport* y la presencia de explicaciones por parte del entrevistado acerca del tema de estudio, además por su carácter etnográfico se busca que

el entrevistado se exprese en términos propios (Rodríguez *et al.*, 1999; Stake, 1995; Taylor & Bogdan, 1992).

La aplicación de este instrumento estuvo dirigido a los socios fundadores de las empresas sociales bajo tres líneas generales: caracterización de la empresa, historial de las capacitaciones recibidas e impacto de las capacitaciones a nivel organizacional. Los actores entrevistados fueron identificados y contactados durante la estancia en las localidades y mediante el método de bola de nieve – conocer a algunos informantes y lograr que ellos nos refieran a otros (Taylor & Bogdan, 1992) –. El total de las entrevistas a realizar en cada caso de estudio se determinó en función de la disponibilidad de los participantes, la posibilidad de establecer una comunicación efectiva en el idioma español y, finalmente, considerando el punto de saturación de la información de interés. El nivel de saturación se determinó al punto en que, al agregar nuevos testimonios, el conocimiento incremental sobre el fenómeno era mínimo (Denzin y Lincoln, 1994). A pesar de que los guiones base para entrevista fueron diseñados previamente a la salida de campo, éstos fueron modificados una vez iniciada la estancia y a partir de lo observado a lo largo del trabajo de campo. Se diseñaron y utilizaron diferentes guías de entrevista en función de la localidad, la edad, el género y la posición social del interlocutor, siempre haciendo explícito a los entrevistados el propósito del estudio y manteniendo durante la conversación la línea principal de indagación: las capacitaciones en el trabajo de las empresas sociales de turismo en contextos rurales.

Las sesiones se llevaron a cabo en las instalaciones del sitio turístico, con excepción de dos que fueron en el hogar de los participantes. El almacenamiento de las entrevistas en profundidad fue mediante grabaciones de audio, previa autorización de los entrevistados, sin dejar de lado la tarea del investigador de mantener una atenta escucha a fin de mantener la conversación bajo la línea de estudio (Stake, 1995). En total, se realizaron 13 entrevistas a socios fundadores y una más a un joven de la cooperativa UKC que durante el trabajo de campo, se consideró relevante entrevistar utilizando este instrumento metodológico.

#### c) Entrevista semi-estructurada

La entrevista semi-estructurada parte de preguntas planeadas que pueden ajustarse de manera libre y espontánea a los entrevistados, de tal suerte que son flexibles, pero a la vez siguen una línea conductual acorde a los propósitos de la entrevista. Los instrumentos se diseñaron de acuerdo con la entrevista de tópico, la cual tiene como principal objetivo recolectar datos para aprender más acerca de un tema o evento (Mayan, 2001).

Con el objetivo de conocer las capacitaciones a partir de la participación de los trabajadores, se elaboró una primera guía de entrevista (Anexo 1) la cual se aplicó durante la estancia en campo, algunas en las instalaciones del sitio turístico y otras en los hogares de los trabajadores. En dos de los casos, se contó con la colaboración de un trabajador, quien domina tanto la lengua maya como el español, para la

traducción simultánea de la entrevista. Para elegir a los participantes se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: a) ser empleado fijo de la empresa social (socio o no socio); b) estar laborando en la empresa al momento de la visita; c) haber concluido al menos una de las capacitaciones de la empresa. Las preguntas abordaron tres temas: a) proceso de incorporación al trabajo de la cooperativa, b) descripción de las capacitaciones recibidas, c) utilidad de los aprendizajes para el desarrollo de las actividades y, d) expectativas de la capacitación.

Otra segunda guía de entrevista (Anexo 2) estuvo dirigida a los instructores de aquellos cursos en los cuales pudiéramos estar presentes. El interés fue indagar la visión bajo la cual se plantean y ejecutan las capacitaciones en las empresas sociales de turismo. Estas entrevistas se efectuaron al concluir los cursos y se nutrieron con lo observado durante las capacitaciones. Para los capacitadores, los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta son: que hubieran impartido al menos una capacitación a miembros de la empresa y que laboraran como capacitadores en los temas relacionados.

El protocolo general de entrevista consistió en explicar al participante los motivos del estudio, en recuperar por escrito la información básica del trabajador (p.e. nombre, edad, último grado de estudios) sobre la guía de entrevista, solicitar autorización para hacer la grabación de audio, iniciar la entrevista y grabarla, tomar notas durante la entrevista y concluir con agradecimientos al entrevistado. Se entrevistó a cada participante por separado, aunque por la dinámica del trabajo en el centro turístico y de las dinámicas sociales en la comunidad pudo haber interrupciones ocasionales por parte de compañeros o familiares. En total se entrevistaron a 16 trabajadores y a 4 instructores.

#### d) Registros documentales

En los estudios de caso, los registros documentales son utilizados para corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes, también son útiles para verificar la ortografía y nombres de organizaciones o personas que pudieran haber sido mencionadas en las entrevistas. La información contenida en los documentos podría incluso brindar claves para continuar con la indagación del tema (Yin, 2003). De la misma forma que las entrevistas en profundidad, los documentos constituyen una herramienta para indagar en actividades o situaciones pasadas que el investigador no pudo observar directamente, o corroborar aquello que está observando (Stake, 1995). Incluso, al fijarse en sus características internas es posible identificar los valores en que se basa, los principios que apoya y los mensajes que pretende transmitir, bajo qué objetivo y a qué audiencia van dirigidos (Yin, 2003; Fernández-Chaves, 2002)

Resultó relevante para la presente investigación rastrear los documentos que las empresas (como ente organizacional) y los trabajadores (como individuos) resguardan en relación con las capacitaciones y conocer los contenidos de tales fuentes de información para contrastar lo descrito con las prácticas concretas que se desarrollan cotidianamente en la prestación de los servicios turísticos. Se hallaron constancias de participación, credenciales de certificación, manuales del participante, gafetes de

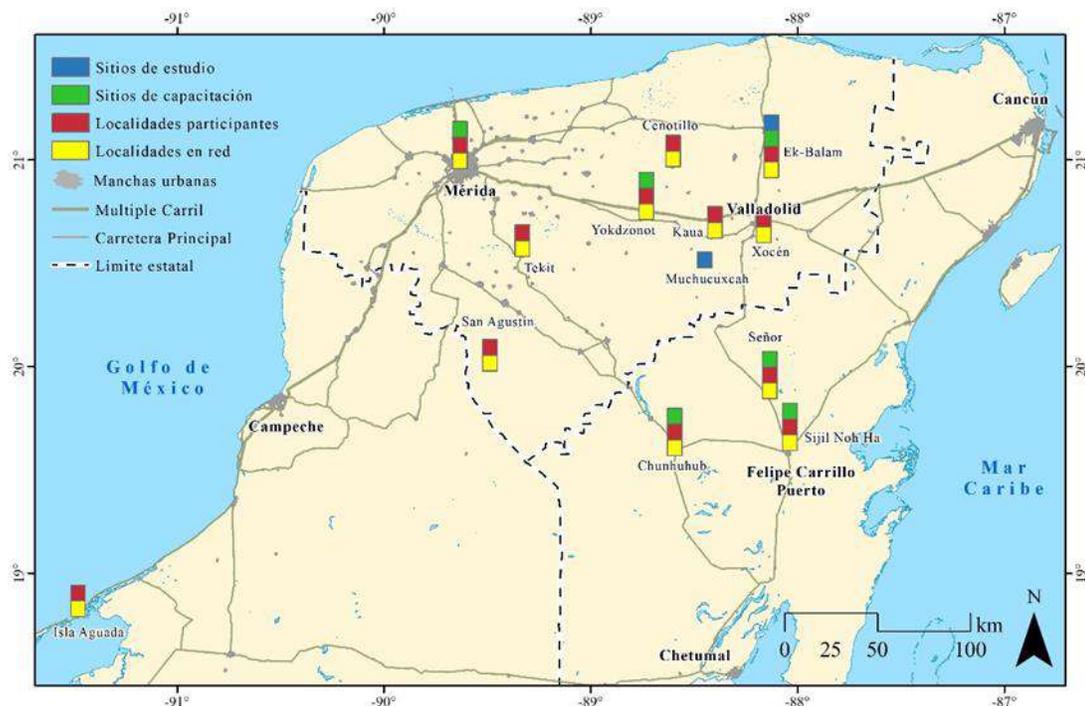
participación, evaluaciones y carpetas de trabajo. Los documentos se resguardan en registros fotográficos.

e) Entrevista informal

Este tipo de entrevistas se identifican por ser aplicadas en situaciones diversas y cotidianas, por ejemplo, mientras se ayuda al entrevistado a realizar una tarea determinada. También porque el entrevistador se muestra flexible a las respuestas, correcciones o puntualizaciones del entrevistado según lo estime conveniente. El papel del investigador es darles un sentido intencional a esas conversaciones convirtiéndolas, hasta donde precise el entrevistado, en entrevistas dirigidas (Rodríguez *et al.*, 1999).

Debido a la participación en capacitaciones, tuvimos la oportunidad de interactuar durante ocho días completos (dos periodos de tres días consecutivos y un periodo de dos días) con 22 personas provenientes de 12 emprendimientos turísticos localizados a lo largo de la Península de Yucatán con quienes sostuvimos entrevistas informales en diferentes grados de profundización que brindaron de material complementario al estudio de caso (Figura 2). Los datos recabados fueron registrados en el diario de campo.

Figura 2  
*Mapa de localización de las cooperativas que tuvieron presencia en las capacitaciones*



### 3.4 TRABAJO DE CAMPO

Los primeros acercamientos a las empresas sociales tuvieron lugar durante el verano de 2018 a través de agentes capacitadores quienes fungieron como informantes clave, debido a que los medios de comunicación directa con los socios de las cooperativas son limitados. Las oficinas de ambos agentes capacitadores están en la ciudad de Mérida lo que facilitó las reuniones. En el caso de *Ukuchil Cuxtal* fue mediante la red de cooperativas Co'ox Mayab<sup>5</sup> que se pudo establecer contacto con el tesorero de la cooperativa. Tras una visita personal a las instalaciones de la cooperativa se explicó en detalle el esquema general del proyecto de investigación al tesorero quien lo presentó ante la asamblea y tras un acuerdo generalizado, la realización del estudio fue aceptada. En aquella visita, también se tuvo la oportunidad de iniciar el *rapport* con algunos de sus miembros quienes después fueron fundamentales para el trabajo de campo. Por otro lado, para obtener el número telefónico del presidente de la cooperativa de Ta'ak Be Ha fue necesario realizar una visita al representante de la asociación civil El Hombre sobre la Tierra quien solicitó se hiciera una petición formal por escrito. A través de esta organización, se estableció contacto con el presidente de la cooperativa, se le explicaron los objetivos del proyecto y tras su anuencia, se definieron los términos y fechas del trabajo de campo.

Adicionalmente, se realizaron dos entrevistas exploratorias en profundidad a un académico de la Licenciatura en Turismo de la UADY y a un funcionario del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con sede en Mérida, quienes han trabajado desde hace más de dos décadas con organizaciones empresariales de base social para el desarrollo de proyectos productivos, entre ellos, los emprendimientos turísticos.

La prueba piloto se realizó en la cooperativa Zaaz Koolen Haa en Yokdzonot, Yucatán, sitio ecoturístico que cumplía con los criterios de selección. En ella, pudimos poner a prueba las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información propuestos (Yin, 2003). Además, presenciamos un curso de capacitación que tenía como objetivo preparar a socios y empleados para el proceso subsecuente de la certificación Moderniza. Esto nos permitió ensayar la entrevista semi-estructurada dirigida a capacitadores. A partir del contacto con los miembros de la cooperativa *Ukuchil Cuxtal*, pudimos acceder a 10 capacitaciones en 6 sedes distintas (Figura 3), la estancia fue determinada en función de los tiempos establecidos por los agentes capacitadores para cada curso. Mientras que las estancias de tiempo completo en UKC y TkbH se definieron a partir de la disponibilidad de los participantes y tras haber alcanzado los niveles de saturación óptima. Llamamos estancias de tiempo completo a aquel periodo distinto al de las capacitaciones, en el cual se permaneció en la localidad de estudio con el fin de realizar el resto de las actividades planeadas para el trabajo de campo.

---

<sup>5</sup> Co'ox Mayab es una organización empresarial de segundo nivel creada en el 2015 que reúne a 12 sociedades cooperativas de turismo alternativo en Yucatán con el objetivo de fortalecer la promoción, capacitación y comercialización.

Figura 3  
*Capacitaciones presenciadas durante el trabajo de campo*

Lugar	Tipo	Tema	Duración	Agente capacitador
1) Yokdzonot, Yucatán	Capacitación	1. Certificación Moderniza Ecoturístico	3 semanas	Cooperativa Zaaz Koolen Haa
2) Mérida, Yucatán	Curso - taller	2. Contabilidad y obligaciones fiscales	1 día y medio	Co'ox Mayab
3) Ek Balam, Yucatán	Capacitación	3. Refrendo guías de naturaleza NOM-09 4. Técnicas básicas de observación de aves 5. Observación sideral	4 días	Centro latinoamericano de formación y capacitación para guías de turismo (CENLATUR)
Quintana Roo: 4) Chunhuhub 5) Sijil Noh Ha 6) Señor Quintana Roo	Intercambio de experiencias	6. Operación de redes de cooperativas turísticas 7. Cambio climático y efecto invernadero 8. Proyectos de carbono 9. Certificaciones ecoturísticas 10. Comercialización en red	3 días	Red de Turismo Comunitario Zona Maya de Quintana Roo

### 3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de datos en la investigación cualitativa es un modelo sistemático que consiste en la recolección de información y el análisis de datos en un proceso continuo de ida y vuelta que conduce de manera circular hacia la saturación de la información (Mayan, 2001). Diversos teóricos de las metodologías cualitativas (Rodríguez *et al.*, 1999; Creswell, 1998; Taylor & Bogdan, 1996; Stake, 1995) coinciden en que la etapa de análisis de datos cualitativos dista de ser una aproximación lineal predeterminada e incluso, que no cuenta con vías definidas o convencionales claras que orienten el modo de llevar a cabo el análisis. En cierto modo, es un proceso dinámico y creativo que depende de los objetivos y alcances del estudio. Siguiendo esa misma línea, nos ajustamos a la conceptualización de análisis de datos de Rodríguez *et al.* (1999) como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación. Orientamos el análisis siguiendo un enfoque procedimental (Rodríguez *et al.*, 1999) que plantea tres fases generales de trabajo: reducción de datos; disposición y transformación de datos; y, obtención y verificación de conclusiones.

La duración de las conversaciones fue de entre treinta minutos hasta dos horas y treinta minutos, con un promedio de sesenta minutos. La totalidad de las grabaciones fueron almacenadas en un banco de grabaciones en orden cronológico, luego transcritas con apoyo de la herramienta web oTranscribe. Las transcripciones fueron resguardadas en una versión limpia, textual, sin modificaciones ni anotaciones (Schettini y Cortazzo, 2015). En un editor de textos, se creó una versión alterna sobre la cual se inició la primera separación de unidades atendiendo criterios temáticos (Rodríguez *et al.*, 1999) derivada de la cual se identificaron fragmentos de las entrevistas que hablaran del tema en cuestión. Conforme se avanzaba en el análisis, al revisar el resto de los datos provenientes de las demás fuentes de información, codificamos y realizamos una segunda separación de datos bajo criterios sociales (Rodríguez *et al.*, 1999), lo que significó diferenciar los textos relativos a los interlocutores que ocupan un mismo estatus o rol. Este paso fue relevante ya que nos dejó confirmar patrones de roles que durante el trabajo de campo ya se empezaban a entrever pero que solamente pudieron haber sido comprobados tras el análisis de datos.

Mediante un procedimiento inductivo, surgieron las primeras categorías a emplear en el análisis. Éstas no fueron definidas *a priori* ya que, como se mencionó más arriba, los antecedentes teóricos y conceptuales de la capacitación ofrecen tecnicismos pedagógicos a aplicarse en las capacitaciones que están dirigidos a organizaciones empresariales distintas a las sociales, de modo que su uso restringiría el alcance del análisis para los objetivos de este trabajo. La formulación de categorías de análisis fue entonces una tarea simultánea a la separación de las unidades, las cuales paulatinamente se fueron modificando, consolidando o suprimiendo. En este proceso, nos encontramos con unidades analíticas superpuestas que comparten una misma categoría.

Las entrevistas semi-estructuradas tuvieron un tratamiento adicional. En una hoja digital de cálculo se vació la información y se elaboró con ella una base de datos. Nos permitió elaborar una estadística descriptiva de la frecuencia de los temas de capacitación, el único dato cuantificable. Esto nos llevó a la siguiente etapa que es la transformación de los datos – cambio en el lenguaje utilizado para expresarlos – en gráficos y matrices históricas. Este es un arreglo de la información sugerido por Yin (2003) para estudios de caso con propósitos descriptivos o analíticos causales.

Uno de los tipos de análisis de series de tiempo son las cronologías (Yin, 2003), matrices que permiten integrar diferentes variables sin limitarse a una sola, ya fuera independiente o dependiente. Al trazar los cambios en el tiempo sin estar limitados por ejercicios estáticos o transversales, se obtiene una mayor perspectiva de los datos. Nuestra matriz se nutrió con datos de todas las fuentes de información que se recabaron y se ordenaron de acuerdo con su presencia a lo largo del tiempo. Este ejercicio, nos permitió visualizar los cambios en el tiempo de los participantes, temas y agentes capacitadores lo que, a su vez, nos ayudó a comprender los procesos de capacitación en cada uno de los casos de estudio. Las matrices cronológicas sistematizaron los datos de acuerdo con los siguientes los elementos:

- Tipo: Clasificación de acuerdo con la manera en la que se encontró en el registro documental o en la que el participante se refirió a la capacitación.
- Nombre: Título que se asignó a la capacitación, ya sea en el documento escrito o en la referencia verbal del participante o del capacitador.
- Año: Año en el cual se llevó a cabo la capacitación. En los casos en los que no se cuenta con registro documental o el participante no lo recuerda con precisión, se registra “s/d” que significa sin dato.
- Temas: Líneas temáticas que conformaron el contenido del curso de acuerdo con el registro documental o con la referencia del participante.
- Participantes: Socios o trabajadores de la cooperativa que estuvieron presentes en la capacitación, completa o parcialmente. La información se obtuvo de la observación participante, de los registros del capacitador, de la memoria del capacitado o del registro documental.
- Lugar sede: Sitio en el cual se llevó a cabo la capacitación. El dato se obtuvo de la observación participante, de la memoria del capacitado o del registro documental.
- Agentes capacitadores: Actores que incidieron en la capacitación ya sea como financiadores, promotores o capacitadores. El dato se obtuvo de la observación participante, del registro del capacitador, de la memoria del capacitado o del registro documental.

Se obtuvieron dos matrices cronológicas, una para el caso de Taak Be Ha (Anexo 3) y otra para el caso de Ukuchil Cuxtal (Anexo 4). En resumen, se presentan los interlocutores y las estrategias de recolección de información utilizadas en este trabajo (Figura 4).

Figura 4  
*Interlocutores y estrategias de recolección de información*

<b>Interlocutores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estrategia de recolección de información</b>	<b>Características</b>
Socios fundadores + 1 joven	13	Entrevista en profundidad Registros documentales	Conocimiento retrospectivo de las capacitaciones ligado a la historia de la cooperativa desde su conformación.
Personal capacitado	16	Entrevista semi-estructurada Registros documentales Observación participante	Trabajadores de las cooperativas de estudio (socios o no socios) que han tomado capacitación para el trabajo que realizan en el emprendimiento turístico.
Capacitadores	4	Entrevista semi-estructurada Registros documentales Observación participante	Facilitadores del conocimiento al personal de los emprendimientos turísticos.
Socios trabajadores	22	Entrevistas informales	Trabajadores de otras cooperativas que comparten características contextuales con las del estudio y que participaron en los cursos de capacitación.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1 EL CONTEXTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE ESTUDIO

Entender la situación actual de las cooperativas estudiadas en relación con su origen y conformación fue fundamental para esta investigación pues permitió enmarcar el contexto en el cual se desarrolla la capacitación. A continuación, se presenta un resumen comparativo de lo que denominamos, el contexto de la capacitación (Figura 5).

Figura 5  
Resumen comparativo del contexto de la capacitación

	Ukuchil Cuxtal, S.C. de R.L.	Taak Be Ha, S.C. de R.L.
<b>Ubicación</b>	Ek Balam, Temozón	Muchucuxcah, Chankom
<b>Inicio de operaciones</b>	2006	2004
<b>Financiadore inicial</b>	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)	El Hombre sobre la Tierra, A.C.
<b>Integrantes de la cooperativa</b>	13 socios: 100% H +60 años: 54% (máx – 77 años) 86% sin estudios 45-59 años: 46% (mín - 45 años) 83% primaria 14 trabajadores no socios: 85% M	57 socios: 60% H y 40% M +60 años: 31% (máx – 88 años) 40-59 años: 59% < 40 años: 10% (mín – 33 años) No contratan trabajadores
<b>Principal actividad económica</b>	Milpa	Milpa
<b>Pertenencia a red de cooperativas</b>	RITA, A.C.* (fundadores) CIELO Mex ** Co´ox Mayab	Ninguna
<b>Certificaciones y distinciones</b>	Moderniza Ecoturístico (SECTUR/CDI) Punto Limpio – Máxima Calidad Higiénica (SECTUR) NMX 133 – Ecoturismo Sustentable (SEMARNAT) NOM 09 – Guía de turismo especializado (SECTUR) Paraísos Indígenas (CDI/CPTM)	Ninguna
<b>Agentes capacitadores</b>	Gobierno: CDI, CONAFOR, SECTUR, SEMARNAT, SEFOTUR Instituciones educativas: CONALEP, UADY, UACH, UTV Redes de cooperativas: Caminos Sagrados	El Hombre sobre la Tierra, A.C.

H: Hombre / M: Mujer Caminos Sagrados (Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo) CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas), CieloMex (Federación Indígena Empresarial y Comunidades Locales de México) CONAFOR (Comisión Nacional Forestal) CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica)	Co´ox Mayab (Red de Turismo Alternativo de Yucatán) CPTM (Consejo de Promoción Turística de México) RITA (Red Indígena de Turismo de México) SECTUR (Secretaría de Turismo) SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) UACH (Universidad Autónoma de Chapingo) UADY (Universidad Autónoma de Yucatán) UTV (Universidad Tecnológica de Valladolid)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se encontró que las diferencias en cuanto al origen y conformación de la cooperativa influyeron en la configuración de los procesos de capacitación. Cada caso muestra particularidades que, finalmente, resultan en contextos diferenciados a partir de los cuales se diseña e implementa la capacitación en cada sitio. Con la finalidad de conocer a detalle cada uno, se caracterizó el panorama actual considerando los siguientes aspectos: a) origen del proyecto turístico en la localidad, b) infraestructura y características, c) oferta turística, d) configuración de la empresa social, e) organización operativa y f) presencia de actores externos.

### **Taak Be Ha, Muchucuxcah**

#### a) Origen del proyecto turístico en la localidad

El proyecto turístico en Muchucuxcah surgió a partir del acercamiento que el representante de la asociación civil “El Hombre sobre la Tierra” (HST) tuvo hacia los pobladores de la localidad en el 2002 con el fin de desarrollar proyectos productivos en la zona. La asociación ofreció capacitación en bordados, tallado de madera, urdido de hamacas, y su apoyo con asesoría técnica y seguimiento a los proyectos. Sugirió también la idea de “trabajar en equipo” para llevar turistas a la localidad. En general, la idea fue recibida con extrañeza por parte de la mayoría de los habitantes que estuvieron presentes en las reuniones convocadas por el comisario ejidal ya que desconocían qué era un proyecto:

“[El representante del HST] Nos hizo conocer qué es un proyecto porque yo jamás en mi vida he visto esto, cómo se maneja y qué hacen en el proyecto y qué beneficio trae. Yo nunca lo he visto.” (Socio, 40 años)

A diferencia de las iniciativas productivas, el proyecto del “ecoturismo comunitario” – como lo denominan los socios – requirió de un proceso más largo para ser aceptado ya que los pobladores no conocían a qué se refería con dicha propuesta, con excepción de un pequeño grupo de hombres entre los 25 y los 40 años quienes habían trabajado tiempo atrás en Cancún y que fueron portavoces para darle forma al proyecto:

“Pues ellos nos saben nada porque pues la gente de acá no conocen al turismo, no saben cómo es el manejo, sólo es cuestión de animarlos porque no saben nada de eso.” (Socio, 48 años)

Aun entre ellos mismos había escepticismo pues se preguntaban:

“¿Qué va a hacer el turismo aquí en el pueblo si aquí no hay lugar que visitar?” (Socio, 49 años),  
“No tenemos nada, no conocemos esa gente, no es fácil creerlo.” (Socio, 40 años).

La referencia que tenían proveniente de su experiencia previa era que los turistas acudían a la playa, a espacios urbanizados “edificios, la ciudad” y no en zonas rurales, “el pueblo, el rancho, el monte”. A lo largo de una serie de reuniones, el representante del HST les explicó que conocía gente que “maneja el turismo comunitario” y que los visitantes querían conocer la naturaleza y la forma en la que se vive en la

localidad de Muchucuxcah. Para complementar la imagen del proyecto turístico mencionó que había que construir unas cabañas para hospedar a los turistas:

“Yo estoy a punto de preguntar, ¿qué es cabañas? porque yo no lo sabía, no lo he escuchado y me quedó claro, entonces cuando escuché "construir", ¡ah! son casitas.” (Socio, 52 años)

Es así como 105 personas se interesaron en el proyecto de turismo e iniciaron las labores de “limpieza” del terreno, recolección de las maderas y construcción de las cabañas, pero en poco tiempo casi la mitad cesaron su participación debido a que les implicaba mucho trabajo que no era remunerado, y tampoco quedaba tiempo suficiente para ocuparse en las responsabilidades de la milpa.

El grupo quedó finalmente conformado por 57 socios (34 hombres y 23 mujeres) ejidatarios, esposas e hijos de ejidatarios. El 60% son hombres; el 59% se encuentra en el rango de 40-59 años y el 31% son mayores de 60 años. La cooperativa se constituyó bajo la figura legal de Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada en diciembre de 2004 bajo el nombre de *Ta'ak Be Ha*, agua escondida, haciendo referencia a los cenotes que están escondidos bajo la tierra y que abundan en la zona. El terreno sobre el cual se encuentra el centro turístico cuenta con una superficie de cuatro hectáreas y pertenece al fundo legal del poblado de Muchucuxcah el cual fue cedido en 2005 mediante un Convenio de Derechos entre la Comisaría Municipal y la cooperativa.

La cooperativa se registró ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en sus inicios, pero pronto se dieron de baja. Por este motivo, cuando Taak Be Ha recibe turistas que requieren factura, se expide a nombre del representante del HST, no de la cooperativa. Los fondos de la cooperativa están concentrados en la cuenta bancaria personal del actual tesorero.

#### b) Infraestructura y características

Las instalaciones con las que cuenta el centro turístico son: siete cabañas, cuatro sanitarios, cuatro regaderas, cocina, comedor, piscina, palapa en la piscina para la venta de alimentos y una planta purificadora de agua. Todo ha sido edificado con la labor de los socios quienes tienen experiencia como palaperos y/o albañilería. Electricistas y plomeros fueron contratados aparte pues no hay socios que tengan esos conocimientos. Parte de la inversión de los socios para el desarrollo del proyecto fue su mano de obra en las construcciones, aunque les fue pagado el material para construirlas, tales como las maderas y las hojas de huano<sup>6</sup>. Posteriormente, cuando se obtuvieron los recursos, se pagó la mano de obra por la construcción de la piscina y la purificadora de agua. Los recursos para la construcción de infraestructura fueron gestionados y administrados en su totalidad por el HST, la cooperativa nunca ha obtenido recursos de inversión por cuenta propia.

---

<sup>6</sup> Nombre común: guano o huano. Nombre científico: *Sabal mexicana*. Las hojas de las especies del género *Sabal*, en general, se usan para la construcción de los techos de viviendas. (Durán-García, 2010).

Cuatro cabañas están cimentadas con maderas de la zona y techadas con palma de huano; las otras tres con bloque de hormigón en las paredes y también techo de palma de huano. En todos los casos, el piso es de cemento no pulido. Las cabañas se encuentran vacías, no cuentan con ningún tipo de mobiliario ni baño interior. La instalación eléctrica dota de energía a un foco que ilumina la cabaña y a un ventilador de techo. El servicio de sanitario y regaderas se encuentra fuera de las cabañas en construcciones independientes. Los visitantes duermen en hamacas nuevas, hechas por los socios (y familia), que se ponen a disposición de los visitantes en caso de querer adquirirlas. La capacidad máxima de las cabañas es de 6 personas (una hamaca por persona). La venta de la hamaca es un ingreso adicional para cada socio de manera individual, por lo que van rotando turnos entre aquellos que quieren ofrecerla. El estado actual de las cabañas presenta un proceso de deterioro debido a la falta de mantenimiento, que a su vez es consecuencia de la baja afluencia de visitantes en los últimos años.

La cocina está hecha con bloque de hormigón, pintada de blanco en el interior y exterior, con seis focos y ventilador. Está equipada con dos refrigeradores, una estufa oxidada (aún en funcionamiento), dos tarjas para lavar trastes, dos mesas de trabajo (una de madera y otra de aluminio) y un mueble de madera para guardar trastes, una cafetera convencional, ollas y trastes para cocinar.

La piscina tiene aproximadamente 15 metros de largo y fue diseñada con una figura irregular “parecida a un cacahuate”, como dicen los socios. Está dividida en dos secciones, la parte más baja tiene una profundidad de 1.50 metros y la honda de 2.60 metros. Las medidas de la piscina y la profundidad las decidió el representante del HST porque:

“(…) los extranjeros son altos, quieren brincar.” (Socio, 43 años)

La piscina se encuentra en buenas condiciones para su uso. Algunos fines de semana, cuando no hay turistas, los socios deciden llenarla (para lo cual se requiere de grandes cantidades de agua) y abrirla a la comunidad.

En estos casos, la tarifa de entrada es \$5 por niño y \$10 por adulto. Las entradas por este concepto, la venta de antojitos y de frituras en la palapa de la piscina son totalmente administradas por la cooperativa a través de un comité interno creado para este fin, el cual está integrado por -al menos- un secretario y un tesorero quienes después rinden cuentas a toda la cooperativa.

La infraestructura tecnológica disponible para la cooperativa está limitada a una línea telefónica fija privada (la única en la comunidad) ubicada en la casa del presidente de la cooperativa. No hay disponibilidad ni acceso a internet permanente en la localidad. La señal para líneas móviles es intermitente y depende del clima. El punto menos inestable se encuentra en una de las esquinas del parque municipal donde se reúnen los habitantes, sobre todo por las noches, para mandar mensajes cuando hay buena señal (es decir, cuando no está nublado) y realizar alguna llamada. El presidente cuenta con teléfono fijo, cobra cinco pesos por llamada telefónica independientemente de la duración.

### c) Oferta turística

La oferta turística se basa en el hospedaje, la comida y la piscina, previa reservación. También se pone a disposición la posibilidad de pernoctar y tomar los alimentos en casa de alguno de los socios. El tipo de comida y las actividades adicionales son definidos conforme a los objetivos de cada “grupo” - como los socios se refieren a los turistas extranjeros de estancias largas que llegan organizados en grupos y vienen acompañados de un guía -. Pueden ser atractivos naturales o culturales. Los atractivos naturales que se ofrecen son visita a cenotes y grutas cercanos, caminatas por el monte y observación de aves. Los atractivos culturales contemplan la visita a la milpa, trabajo en los huertos familiares<sup>7</sup>, visita al pueblo, taller de urdido de hamacas, taller de costura para hipiles (a mano y en máquina), exposición de artesanías (tallado de madera, hipiles, hamacas, bolsas tejidas) y comida maya. Algunos paquetes ofrecen también la visita a zonas arqueológicas (p.e. Chichen Itzá) y cenotes (p.e. Dzitnup) de la región, aunque este servicio no lo ejecutan directamente los socios sino a través del HST con apoyo del guía del grupo. Durante la estancia, se ponen a la venta productos elaborados en la comunidad por los socios y sus familias tales como artesanías, hamacas y miel.

El menú y los horarios de comida son predefinidos por el representante del HST antes de la llegada del grupo. Todos los requerimientos de alimentación son atendidos: vegetarianos, alimentos *kosher*<sup>8</sup>, comida regional o maya, comida internacional, postres, pan. El representante del HST se involucra en la elaboración de los alimentos y muestra a las cocineras la forma de hacer todo aquello que no conocen. De esta forma, garantiza que a la llegada de los visitantes se cuente con alimentos al gusto del cliente.

Al término de la estancia, algunos grupos solicitan tener una cena con todos los miembros de la cooperativa en agradecimiento por las atenciones brindadas. En estos casos, buscan tener un acercamiento con las tradiciones:

[El guía dice al presidente de la cooperativa]: “Qué va a hacer en la noche, va a ser fiesta o cómo es la despedida. Quiero que me traigan dos muchachas que me bailen la jarana porque es un pueblo de jarana. Se acostumbra en Yucatán, yo sé que en todas las partes de Yucatán hay bailarinas de jarana.” (Relato de socio, 43 años)

Una vez concluida la cena, se da un mensaje de agradecimiento y el guía deja una propina de parte de todo el grupo:

“Muy agradecidos, te voy a dejar dos mil pesos para regalo de la cooperativa. Gracias ya me voy, hasta el otro año.” (Relato de socio, 43 años)

---

<sup>7</sup> Los huertos familiares constituyen uno de los proyectos productivos impulsados por el HST en Muchucuxcah. Los hogares que lo trabajan se refieren a los huertos familiares en términos de las características orgánicas de los productos toda vez que no se utilizan fertilizantes ni pesticidas químicos. La actividad turística consiste en incluir al visitante en el labrado de la tierra, la siembra de semillas y/o la recolección de los vegetales.

<sup>8</sup> Hace referencia a los alimentos que cumplen con los preceptos de la ley judaica. Los judíos representan uno de los grupos más importantes de turistas que recibe la cooperativa, por la cantidad de días de estancia y por el pago.

#### d) Configuración de la empresa social

La cooperativa está conformada por 57 socios de los cuales el 60% son hombres. La mayor parte del grupo (59%) se encuentra entre los 40 y 59 años, una tercera parte (31%) son mayores de edad y apenas el 10% son menores de cuarenta años. El miembro de mayor edad tiene 88 años. Algunos socios entrevistados han terminado los estudios de primaria mediante el INEA, pero reconocen que la mayoría no cuenta con estudios.

La cooperativa está regida por la asamblea general, la máxima autoridad de la agrupación. La Asamblea está conformada por los socios de la cooperativa registrados en el acta constitutiva, y, además, por “los productores” que son pobladores de la localidad que producen un bien o servicio a petición de la cooperativa. El consejo directivo está conformado por un presidente, tesorero, secretario y dos vocales.

Éste y otros asuntos están plasmados en el Reglamento Interno de la Sociedad Cooperativa, el cual fue aprobado y firmado por la mayoría de los miembros de la cooperativa y, por tanto, es obligatorio. El reglamento norma la admisión de nuevos socios, el cumplimiento de los compromisos para llevar a cabo la actividad turística, manejo de bebidas alcohólicas, fajinas, y las funciones de las autoridades internas.

La toma de decisiones se lleva a cabo mediante asambleas en las que participan todos los socios. Conforme al Reglamento, a estas asambleas “pueden asistir representantes de diversas instituciones o dependencias interesados en los asuntos que figuren en el orden del día”. En efecto, los socios reconocen que “*en reuniones de socios casi siempre está [el representante del HST] cuando hay grupo.*” (Socio, 43 años). Cuando la reunión es por motivos diferentes a la visita de turistas, los integrantes de la mesa directiva se reúnen con anticipación para definir los temas a tratar y la forma en la que lo comunicarán al resto de los socios. Las asambleas no tienen una periodicidad específica para efectuarse.

Todos los socios están obligados a participar en las fajinas<sup>9</sup> por lo que no requieren de personas adicionales para hacer el trabajo, empleados fijos o eventuales. Cuando un socio no puede asistir a la fajina o al trabajo cuando hay turistas debe presentar justificación médica ante la asamblea de socios (vía el presidente) o pedir que alguien lo sustituya si su falta es por cualquier otro motivo. En este último caso, la persona que sustituye es normalmente otro socio que cubre dos turnos, el suyo y el de la persona ausente. La impuntualidad a las fajinas es penalizada con \$70 pesos si el socio llega 15 minutos después de lo acordado.

---

<sup>9</sup> La fajina es el trabajo no remunerado y obligado de todo jefe de familia para mejoras colectivas de la comunidad. Define su pertenencia a la comunidad y su relación con el acceso a la tierra ejidal; los varones se convierten en fajineros con la autorización paterna una vez cumplidos los 18 años (Moya *et al.*, 2003; Rodríguez-Canto *et al.*, 2016). Para el caso del turismo, la fajina hace referencia a las labores de mantenimiento del sitio turístico: podar árboles, desbrozar la maleza, limpieza profunda de cabañas y espacios comunes. La fajina tiene una connotación particular en el contexto rural de Yucatán dados los antecedentes del trabajo de explotación en la época henequenera al cual le denominaban fajina. El uso del término se mantiene en la actualidad bajo los términos explicados a inicio de esta nota.

Desde la formalización de la cooperativa en 2004, ha habido dos presidentes en el consejo directivo quienes han repetido el cargo en dos ocasiones, cada periodo con duraciones distintas. El tesorero y el secretario se han mantenido sin cambios. Las funciones de los miembros se encuentran definidas en el acta constitutiva.

En general, existe poco entusiasmo entre los socios por ocupar alguno de los cargos de la mesa directiva pero menos aún el de presidente. Esta figura implica ser el primero en recibir a los grupos, en establecer contacto a su llegada, dar la bienvenida; en ocasiones, acompañarlos a cenar para platicar con ellos. El presidente es también el encargado de coordinar a los socios en las actividades operativas durante la estancia de los visitantes: cocineras, coordinadores y vigilantes. Además, verificar que se realicen conforme a lo acordado y estar pendiente de que se cumplan las reglas. Cuando no hay grupos, el presidente debe estar pendiente del mantenimiento del sitio y convocar a las fajinas con ese propósito. Para los socios, ser presidente implica asumir una responsabilidad que pocos están dispuestos a tomar.

“Allá en la cooperativa ser presidente es mucha responsabilidad.” (Socio, 52 años)

Además de la responsabilidad, los socios que han tenido este cargo perciben que es un doble trabajo en términos del tiempo requerido para cumplir una doble función, ser presidente y socio al mismo tiempo.

“Si me toca hacer fajina como socio, si me toca de guardia o me toca coordinador, ellos [los socios] me obligan. Entonces, mi trabajo [como presidente] no lo puedo hacer (...) y si sale algo mal, ¡ah! el presidente no lo hizo bien.” (Socio, 49 años)

Además, los demás socios que fueron entrevistados mencionaron que si fueran presidentes no les quedaría tiempo para atender la milpa o las abejas y unos más no están interesados porque no les gusta que los critiquen.

Aunque las instalaciones se encuentran en terrenos ejidales pertenecientes al fundo legal, la sociedad cooperativa no paga a los ejidatarios ingreso alguno por concepto de usufructo dado que no se ha llegado a dicho acuerdo. Los bienes de producción son de propiedad colectiva, con excepción de la planta purificadora de agua que, aunque se encuentra al interior del terreno de la cooperativa, es administrada por el actual presidente<sup>10</sup>. Los ingresos por la venta de agua purificada son para quien lo trabaje, por el momento solamente el presidente. Lo mismo ocurre con la venta de hamacas, las artesanías y demás productos. El resto de las ganancias globales percibidas por la empresa se reparte de manera equitativa entre los socios: hospedaje, comida, recorridos y acceso a la piscina.

Cuando la piscina se abre al público en general, la administración de la piscina se lleva a cabo mediante un comité interno independiente a la mesa directiva de la cooperativa. El comité interno de piscina fue creado exclusivamente para ese fin y está integrado por – al menos – un secretario y un tesorero de

---

<sup>10</sup> Noviembre, 2018.

piscina quienes después rinden cuentas al resto de los socios. Para la operación, se ha designado a una responsable de cocineras de piscina, distinta a la encargada de cocina de la cooperativa, quien coordina los insumos, preparación y venta de antojitos, bebidas (no alcohólicas) y frituras durante el tiempo que la piscina permanece abierta. El equipo de piscina se complementa con tres vigilantes, uno en la entrada y dos que permanecen al interior revisando cuestiones de mantenimiento y seguridad en caso de alguna emergencia. El comité de piscina realiza su corte de caja aparte y lo reporta a los socios de la cooperativa.

La repartición de las utilidades es dividida de manera equitativa entre los socios. En sus inicios, esta política de repartición de las ganancias no fue bien aceptada por aquellos socios que construyeron las cabañas pues consideraban que los adultos mayores, por cuestión de baja resistencia física, no habían contribuido a esas labores y, por tanto, no debían recibir dinero. Esta percepción era reforzada cuando los ingresos por concepto de hospedaje de cada cabaña eran repartidos entre los miembros del grupo de socios a quienes se había asignado la construcción de la cabaña, hubiese participado o no. Además, si había más turistas en una cabaña, ese grupo recibía más dinero que aquel en donde había menos. Aún permanece una sensación de que la repartición equitativa de ganancias es un tanto injusta.

“Después empezamos a dividir en partes iguales. El presidente cuando se dio cuenta que hay quien está cobrando más dijo no, no, así no vale. Es lo que él dice, pero está mal.” (Socio, 52 años)

Es importante mencionar que la promoción y venta de la mayoría de los paquetes turísticos a los visitantes se realiza con la intermediación del HST. Cuando esto sucede, se otorga a la cooperativa una cantidad de dinero (en pesos mexicanos) por cada huésped, de la cual se toma lo necesario para adquirir los insumos de alimentación y otros gastos como gas (para cocina y baño) y gasolina (transporte de visitantes y compras en Valladolid o Mérida). Cuando los pobladores cuentan con insumos que serán utilizados para la preparación de alimentos (hortalizas, pollo, cerdo) les son pagados al precio que fija el productor; en estos casos se privilegia a los socios y sus familias. Los socios desconocen cuál es la cantidad que el HST cobra a los turistas, pero según creen, el HST cobra en dólares a los extranjeros, su principal nicho de mercado.

Los visitantes que la cooperativa ha recibido sin intermediación del HST han llegado por cuenta propia gracias a referencias en internet, en ocasiones, sin previo aviso. En estos casos, el dinero es recibido íntegramente por la cooperativa, administrado por el tesorero y repartido entre los socios. Algunos ejemplos son dependencias de gobierno que hospedan a personal cuando hacen censos o encuestas; también es el caso de estudiantes. Cuando no hay flujo de turistas continúan las labores de mantenimiento de las instalaciones y del terreno.

### e) Organización operativa

La organización operativa está dividida en tres funciones diferenciadas por roles de género: cocineras (mujeres), vigilantes y coordinadores (hombres y de manera rotativa).

#### *Cocineras*

En la cocina se ha designado a una encargada quien organiza y divide el trabajo entre las cocineras, los coordinadores y las personas que van a dar masa. Además, verifica la lista de ingredientes necesarios para la preparación de alimentos. Ella se mantiene en constante comunicación con el representante del HST para la definición del menú y con el presidente de la cooperativa para los asuntos logísticos y de compras. Para aquellos insumos especiales que no se consiguen en la localidad (café de grano, aceite virgen de oliva, queso, entre otros), el representante del HST se encarga de comprarlos ya sea en Mérida o Valladolid y transportarlos hasta Muchucuxcah días antes de la llegada de los turistas. En ocasiones, el presidente y el tesorero hacen lo propio en Valladolid cuando los ingredientes se pueden conseguir ahí. La masa para hacer las tortillas es donada por los miembros de la cooperativa, ya sean hombres o mujeres, por lo que otra de las tareas de la encargada es asegurar que este insumo esté listo previo a la llegada de los visitantes para la elaboración de las tortillas. En caso de que un socio incumpla con este acuerdo, la responsable de cocina aplica una multa.

#### *Coordinadores*

Los coordinadores son hombres asignados en parejas por turno de doce que tienen actividades diversas, principalmente en lo que toca a la cocina, antes, durante y después de la estancia de los visitantes:

“Ayudante de la cocina, cortar maderas, traer naranjas, hacer el hoyo para la comida, limpiar mesas, acomodar sillas, traer agua purificada, en el baño quitar papeles, lavar, barrer cuartos, conectar agua de la cisterna.” (Socio, 43 años)

A la hora de la comida deben estar pendientes de cualquier requerimiento de las cocineras. Dado que no hay una posición de meseros, los coordinadores se encargan de revisar que no haga falta nada en la mesa, y si falta tortilla para los comensales avisar a las señoras que están “torteando” y llevar las tortillas a la mesa. Igualmente, si hace falta algún ingrediente para las cocineras, tomarlo del refrigerador y así evitar que ellas lo tomen con las manos calientes, o comprarlo en caso de que se haya agotado. De modo que, durante la hora de la comida, los coordinadores se acoplan a lo que la encargada de cocina les indique.

#### *Vigilantes*

Los vigilantes, veladores o los de seguridad son hombres que en parejas cubren un turno de doce horas. Su cometido es resguardar la entrada del lugar para evitar que entren personas ajenas al lugar, o pedir a los socios que modulen la voz en aquellas ocasiones que los turistas solicitan completo silencio para llevar

a cabo sus actividades grupales. Ayudan también a llevar las maletas, asegurar que cada turista tenga su hamaca, mostrar cómo montarla y cómo usarla en caso de que no sepan hacerlo. En caso de que los coordinadores estén muy ocupados, los vigilantes pueden apoyar a las cocineras a montar las mesas o servir a los turistas. Los días en los que se abre la piscina a la comunidad, se asignan tres vigilantes. Uno de ellos, abre el sitio, resguarda la entrada, controla el acceso y cobra la cuota. Los otros dos, se encargan de revisar cuestiones de mantenimiento y seguridad durante la estancia de los visitantes.

#### f) Vinculación con actores externos

Dos proyectos de turismo han sido impulsados en Muchucuxcah: uno por parte del Hombre Sobre la Tierra y otro por parte de la CDI. Ambos a principios de la década del 2000.

Conforme a lo relatado por algunos socios, el proyecto financiado por la CDI tenía como objetivo instalar un parador turístico que diera acceso a las grutas de la localidad. Como parte de los requisitos de la CDI, se conformó una cooperativa – con miembros distintos a los de Taak Be Ha –. De acuerdo con lo que relatan los socios de Taak Be Ha, el proyecto no prosperó por mal manejo de los recursos por parte de la directiva lo que sentó un mal precedente que ha permeado en los vínculos con dicha dependencia, los cuales son escasos en materia de turismo.

En el 2010 la organización RITA<sup>11</sup> (Red indígena de Turismo de México) visitó la cooperativa con intenciones de integrarla en la red, sin embargo, esto no se consolidó debido a que se requería la asistencia de socios en diversas reuniones fuera de la localidad para lo cual se requería invertir con recursos para cubrir los viáticos. Para entonces, el flujo de turistas había disminuido considerablemente y los ingresos resultaban insuficientes por lo que en la asamblea se determinó declinar la participación de la cooperativa. Igualmente, la UCIREN<sup>12</sup> (Universidad Campesina Indígena en Red) tuvo un acercamiento para invitar a la cooperativa a participar en un intercambio de experiencias en la Ciudad de México, al cual asistió el presidente. Por las mismas razones expuestas para el caso de RITA, la cooperativa cesó su participación en las reuniones de la UCIREN. Como parte de su proceso de incorporación a RITA, la cooperativa cuenta con un diagnóstico de los servicios turísticos que ofrece elaborado de manera conjunta entre la organización y los miembros de la mesa directiva de Taak Be Ha.

Otras universidades han estado presentes en Muchucuxcah. Alumnos de la Licenciatura en Desarrollo Turístico de la Universidad de Oriente (UNO) elaboraron en el 2009 un diagnóstico rural participativo para rehabilitar el módulo de salud de la comisaría de Muchucuxcah. El Comisario Municipal, también presidente de la cooperativa Ta'ak Be Ha, cuenta con un ejemplar del documento. Alumnos de la

---

<sup>11</sup> RITA es una red de empresas turísticas y microempresas guiada y gestionada por 17 grupos indígenas de México que fue creada en el 2012 con el objetivo de ofrecer capacitación, encontrar mercados para posicionar los productos locales y defender los derechos indígenas. <http://www.rita.com.mx/nosotros.html>

<sup>12</sup> UCIREN (Universidad Campesina Indígena en Red) es una institución de formación especializada en procesos de acompañamiento a comunidades y colectivos en regiones campesinas e indígenas de México para la planificación y fortalecimiento organizacional. Fundada en 1998 y registrada como organización de la sociedad civil. <http://www.ucired.org.mx/uci-red/principios>

Universidad de Chapingo, del Centro Regional Universitario de Yucatán, están trabajando actualmente con pavos de patio. Dos grupos de 5 personas aproximadamente cada uno, participan en el proyecto. Un grupo más de estudiantes realizó un manual organizacional de la cooperativa. El documento no contiene los nombres de los alumnos ni de la universidad a la que pertenecen. El presidente, quien resguarda el documento, tampoco lo sabe. Dos más han hecho estancias en Muchucuxcah, uno de ellos durante tres meses continuos, sin embargo, no conoce el nombre de la escuela a la que pertenecen los alumnos ni los proyectos que realizaron, solamente guarda algunas fotos y experiencias de la convivencia durante la estancia.

Como resultado de las interacciones con otras organizaciones turísticas en red, los socios describen un distanciamiento por parte del HST con quien, hasta entonces, mantenían un acuerdo implícito de exclusividad. Actualmente, se percibe un aire de incertidumbre en relación con la continuidad del proyecto ya que la cooperativa no cuenta con canales de promoción, ni con capacitación en tecnologías de la información que les permita difundir y actualizar información del proyecto. Sus reflexiones giran en torno a que la visita de turistas depende totalmente del HST y que tal vez ha llegado el momento de caminar solos, no porque así lo quieran sino como consecuencia del distanciamiento de la organización que les dio origen.

## **Ukuchil Cuxtal, Ek Balam**

### a) Origen del proyecto turístico en la localidad

El turismo en la localidad de Ek Balam se remonta a 1994, tiempo en que iniciaron los trabajos de restauración por parte del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) para la posterior apertura de la zona arqueológica. Los actuales socios, que en su momento fueron contratados para las labores de limpieza del terreno, recuerdan haber escuchado acerca del “turismo” de boca de los arqueólogos quienes les indujeron la idea de que el pueblo podría beneficiarse de la visita de los turistas una vez que la zona arqueológica abriera al público, aprovechando la vecindad que tendrían con este atractivo.

En el año 2000, un grupo de ejidatarios jefes de familia solicitó apoyo al entonces Instituto Nacional Indigenista (INI) el cual tenía entre sus metas la creación de infraestructura en zonas rurales e indígenas para el aprovechamiento productivo. La forma de trabajo del Instituto era conocido por uno de los socios quien había participado anteriormente en un programa de gobierno de la misma dependencia, los Fondos Regionales de Solidaridad del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL)<sup>13</sup>. Él menciona que, hasta cierto punto, eso facilitó la gestión de los trámites y que se concretara el apoyo. El proyecto turístico se

---

<sup>13</sup> Fondos destinados al desarrollo económico y social de los indígenas a través del manejo autónomo de proyectos productivos. Se buscaba involucrar a los beneficiarios en todo el proceso desde la formulación hasta la operación de los programas de desarrollo rural (Barthas y Ariel-de-Vidas, 2007).

consolidó en el 2004 bajo la figura de asociación civil con el nombre de U Najil Ek Balam, a través de la cual se abrió la posibilidad de recibir financiamientos por parte de dependencias gubernamentales que empezaban a impulsar el ecoturismo bajo una visión de desarrollo integral y sustentable de las comunidades indígenas (CDI<sup>1415</sup>, CONAFOR, SEMARNAT y el Ayuntamiento de Temozón).

La promoción del sitio turístico fue una de las grandes carencias tras la construcción de las cabañas y demás infraestructura, lo que dejó en desventaja al centro turístico tras el hecho de que sus miembros no contaban con elementos para atraer turistas.

“No lo sabemos cómo es un trabajo de turismo (...) seguimos siendo campesinos. Yo por mi parte, pensé de que cuando supe de que hay cabañas, solito va a venir [el turista]; no lo sabemos nada de esto.” (Socio, 68 años)

Los primeros grupos de turistas llegaron a través de la publicidad generada por una ciudadana italiana quien había tenido presencia en la comunidad durante “tiempos difíciles” en la localidad, colaborando, por ejemplo, con despensas. Al involucrarse en el proyecto turístico, proporcionó las primeras camas individuales a las cabañas, equipó la cocina y llevó empleados para trabajar en el servicio de restaurante y limpieza. Cuando concluía la visita de los turistas, los socios recibían una paga por el servicio que brindaban y el resto de las ganancias quedaba en manos de ella.

“[En aquel entonces] nosotros somos chalanos, nada más.” (Socio, 56 años)

En una reunión, expresó su intención por formar parte de la asociación y manejar el sitio turístico, con la seguridad de que a los socios no les faltaría trabajo. Tras una discusión de asamblea, apenas poco más de la mitad de los socios votaron en contra. La decisión provocó descontento en la extranjera y ocasionó que retirara su apoyo a la comunidad y vaciara las instalaciones del sitio turístico. Poco tiempo después, instaló su propio hotel en la localidad.

Este acontecimiento despertó entre los socios la reflexión de que podían continuar siendo *chalanos* de otras personas en su propia comunidad o administrar el lugar por ellos mismos.

“Y nosotros vamos a trabajar más para ella que para nosotros, cuando nosotros somos los dueños de este lugar y es desgraciadamente lo que tenemos que cuidar.” (Socio, 46 años)

De algún modo, los impulsó para apropiarse de la empresa y de buscar apoyo en las redes familiares para sacar adelante el proyecto. De esta forma, también fue configurándose la organización operativa en el sitio turístico dividiendo unas funciones para los socios y otras para trabajadores no socios.

---

<sup>14</sup> En el 2003 la CDI, en colaboración con la SECTUR (Secretaría de Turismo) y la CONANP (Comisión Nacional de Áreas Protegidas), lanza programas transversales para fortalecer el ecoturismo en áreas naturales con poblaciones indígenas mediante la inversión en infraestructura y equipamiento de servicios turísticos (CDI, 2012).

<sup>15</sup> El 5 de julio de 2003 entró en vigor el decreto por el que se expidió la Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y se abrogó la Ley de creación del Instituto Nacional Indigenista (INI), tras lo cual la CDI entra en funciones sustituyendo al anterior Instituto (CDI, 2012).

“Tomamos la decisión y vamos a darle la oportunidad a las hijas de socio, hijos de socio para que nosotros mismos podamos administrar el lugar. Entonces, dijimos a la esposa del socio. Mire, usted va a cocinar, usted va a lavar los baños, usted va a barrer, usted va a chapear. Ahí está, nos organizamos entonces.” (Socio, 56 años)

En el 2006, el grupo se registró como sociedad cooperativa de responsabilidad limitada con el fin de estar en posibilidades de realizar acciones lucrativas, cuestión que era imposible bajo la figura de asociación civil. Inicialmente estuvo integrada por 23 jefes de familia, pero algunos abandonaron el proyecto debido a que no había ingresos suficientes para remunerar el trabajo, además de que el tiempo invertido no les permitía continuar con sus actividades diarias en la milpa. Actualmente la cooperativa Ukuchil Kuxtal está conformada por 13 socios y 14 trabajadores no socios.

#### b) Infraestructura y características

U Najil Ek Balam cuenta con doce cabañas, recepción, oficina administrativa, cocina, comedor, palapa de usos múltiples, piscina, museo, lavandería y área de acampado. La recepción, comedor, cocina y salón de usos múltiples forman un solo complejo que responde al crecimiento paulatino de las instalaciones. En donde era la cocina, ahora es la recepción, por ejemplo. El complejo, la lavandería, las cabañas y el museo están cimentados con maderas de la zona y techados con palma de huano. La recepción, la oficina administrativa y la cocina con paredes de hormigón y también techo de palma de huano. La oficina administrativa consiste en un escritorio con silla, un estante y una computadora de escritorio que ocasionalmente funciona. La piscina se encuentra fuera de servicio por falta de mantenimiento.

Las primeras cabañas fueron edificadas por palaperos de la región, el resto por socios que también tienen experiencia en el oficio. Electricistas y plomeros fueron contratados aparte pues no hay socios que tengan esos conocimientos. A lo largo del tiempo, las cabañas han sufrido modificaciones, en parte atendiendo las sugerencias de los turistas, pero también, por los requerimientos que exigen los programas gubernamentales en los que participa la cooperativa, tales como certificaciones.

“Entonces [los requisitos de la certificación en la NOM 133], nos restringen un poco el uso de mucha electricidad en la mañana y durante el día, y tuvimos que abrir las ventanas que actualmente ven arriba porque las primeras casas que se hicieron no tenían ventanas. Lo que se trata de hacer es ser más útil el uso de la luz del día y no poder seguir usando mucha corriente en el día y se abrieron ventanas a los cuartos. Fue un requisito.” (Socio, 46 años).

Las cabañas están equipadas con baño y regadera en su interior, camas individuales o matrimoniales con mosquitero, hamaqueros, mesa, silla y espejo. También con servicio de agua caliente, luz eléctrica, ventilador, jabón y toallas para el baño. La cocina está equipada con dos refrigeradores, una estufa, un microondas, cuatro barras de trabajo fijas a la pared hechas con material de hormigón y forradas con azulejo, dos tarjas para lavar trastes, tres mesas de trabajo (dos de madera y otra de plástico), dos muebles de madera para guardar trastes, una cafetera industrial, ollas, utensilios para cocinar y trastes de cocina.

A partir de la entrada del turismo, los socios han conocido nuevas formas de vincularse con estos elementos:

“Nunca pensamos que para trabajar el turismo se tiene que estar preparado para dar servicio a estas personas que vienen de otros lugares. Porque nunca pensamos que pues la cama hay que vestirlo bien, ponerle los toallas y cómo debe ser.” (Socio, 52 años)

La infraestructura tecnológica a la cual tiene acceso la cooperativa es el acceso a internet permanente desde la oficina administrativa el cual está abierto además para el uso de cualquier persona de la comunidad, dándole preferencia a los jóvenes que estudian. Algunos socios cuentan con líneas móviles, cuya señal es más fuerte y estable en ciertos puntos de la comunidad ya conocidos por los pobladores. La instalación del servicio de internet es algo muy reciente en la cooperativa, alrededor de tres años [confirmar], y surgió a partir de la necesidad de establecer relación directa con clientes y estar en posibilidades de responder con prontitud.

“Pasamos esos tiempos porque no tenemos internet acá, no tenemos la facilidad de manejar un celular (...) ya ahorita tenemos internet.” (Socio, 56 años)

#### c) Oferta turística

El hospedaje y la comida son su principal oferta turística y se realiza previa reservación. Adicionalmente, se ofrecen los servicios de senderismo, observación de aves, baño temazcal y tour a la milpa. Los recorridos y la observación de aves son realizados por los hijos de los socios que están certificados como guías de naturaleza. La cooperativa Ukuchil Kuxtal ofrece también recorridos comunitarios a los turistas que se hospedan en las cabañas para realizar talleres en convivencia con las familias de la comunidad (preparación de tortillas y urdido de hamacas). Las familias cobran el servicio y por su parte, los socios cobran a las familias una cuota a manera de comisión por cada taller contratado. Finalmente, ofrecen la visita al sitio arqueológico Ek Balam y al cenote Xcanché.

#### d) Configuración de la empresa social

La sociedad cooperativa está conformada por 13 socios (100% hombres) y 14 trabajadores no socios (85% mujeres). De los siete socios que son mayores de sesenta años, el 86% no cuenta con educación formal. El resto de los socios se encuentra en un rango entre los 45 y 59 años; de éstos el 83% de ellos tienen la primaria concluida, algunos a través del INEA. De los trabajadores no socios, 12 son mujeres y 2 son hombres (18 y 19 años). Los trabajadores reciben una remuneración monetaria por día trabajado y no forman parte del acta constitutiva, por lo que no participan en la asamblea de socios ni en la toma de decisiones. Las actividades cotidianas de las trabajadoras son urdir hamacas, atender a los hijos y las labores del hogar.

La cooperativa es regida por la asamblea general, la cual está constituida por todos los socios y presidida por el comité directivo. La toma de decisiones se lleva a cabo mensualmente en dichas asambleas, en las que participan todos los socios y permiten la presencia de dos jóvenes hijos de socios. Un presidente, tesorero, secretario y dos vocales integran el comité directivo. Cada tres años, se somete a consideración la ratificación o reestructuración del comité directivo, sin embargo, la administración actual de UKC ha permanecido por más de dos periodos debido a los resultados en ventas y otros beneficios que han logrado para los miembros de la cooperativa y sus familias. La experiencia que los miembros del comité directivo han acumulado con el tiempo y aquella que han obtenido por los cargos comunales o políticos, transmiten confianza al resto de los socios y brindan certeza para la continuidad del proyecto.

“Hay otros comités que, a veces, por persona o por falta de experiencia, empiezan a hacer otras cosas y eso hace que a veces, en lugar que avance el trabajo del grupo, se va para abajo. Muchos dicen, pues la verdad no queremos correr el mismo riesgo, queremos salir adelante y seguir trabajando. Aquí seguimos, entonces.” (Socio, 46 años)

Siendo un grupo reducido, la comunicación es vista como un elemento que dota de fortaleza y cohesión al grupo para el éxito del proyecto. Otro aspecto relevante es que, a pesar de la segmentación de funciones entre socios, todos tienen claro que el trabajo debe ser igualmente equitativo.

“Pero aparte de que somos pequeños empresarios, también somos trabajadores, no solamente es decir soy empresario y administramos. Aquí de lo que hacemos también trabajamos.” (Socio, 46 años)

Las instalaciones se encuentran en terrenos ejidales pertenecientes al fundo legal, por lo que la sociedad cooperativa paga una parte de sus ingresos anuales a los ejidatarios por concepto de usufructo. Los bienes de producción son de propiedad colectiva. Los ingresos son administrados por el tesorero, quien rinde cuentas al resto de la agrupación. En cuanto a las responsabilidades fiscales, el tesorero se apoya en un contador para dar trámite a los requerimientos de la administración federal. Las utilidades percibidas se reparten de manera equitativa entre los socios.

#### e) Organización operativa

La organización operativa está dividida en seis funciones diferenciadas por roles de género: cocineras, camaristas y lavandería (mujeres), meseros, recepción y vigilancia (hombres). Cada trabajador tiene definida su jornada laboral y recibe un salario por ello<sup>16</sup>. La división de funciones entre socios y trabajadores para la operación de la empresa quedó definida desde sus inicios en el 2006 cuando los socios invitaron a sus esposas a colaborar en el proyecto.

---

<sup>16</sup> Algunos individuos realizan más de una actividad.

“Cuando [los socios] empezaron aquí el trabajo pues dijeron de que van a necesitar cocineras, van a necesitar camaristas. Es mejor dicho para que se privilegie la gente de aquí en lugar de buscar otra gente afuera. Dijeron pues los que quieran trabajar aquí que vengan: esposas de socios, hijas, nietas. Así pues, nosotras entramos aquí entonces.” (Trabajadora, 43 años)

Los socios no se involucraron en las actividades de camarista, cocina, o limpieza, las delegaron con la idea de que así podrían ofrecer un trabajo a otros miembros de la localidad. Los socios se encargaron de apoyar como meseros, hacer el mantenimiento de las instalaciones, la recepción y las funciones administrativas. Actualmente la organización operativa de la empresa está dividida en siete áreas: cocina, recepción, camaristas, mantenimiento, vigilancia, gestión y administración, servicios turísticos adicionales (tours).

### *Cocina*

En la cocina se ha designado a una encargada quien coordina a cuatro cocineras, define el menú, elabora la lista de ingredientes y solicita las compras correspondientes. Cuando se espera una cantidad muy alta de comensales, la encargada de cocina invita a trabajadoras eventuales. Los meseros que atienden a los turistas son dos socios, uno de ellos encargado de meseros. Al igual que ocurre con las cocineras, cuando hay un grupo muy numeroso de turistas, el encargado convoca a otros trabajadores o socios para que apoyen como meseros. En primera instancia, llama a un hijo de socio quien ya conoce cómo realizar la actividad y trabaja de manera eventual en esa actividad. Luego, puede apoyarse en cualquiera de los dos jóvenes que trabajan en la recepción.

### *Recepción*

Antes de la incorporación formal de los jóvenes a los trabajos de la cooperativa, eran los socios quienes estaban en la recepción a lo largo del día. Ahora, son dos jóvenes, hijos de socios, los que llevan a cabo este cometido. Su labor es recibir y orientar a los turistas, ofrecerles los paquetes de actividades adicionales al hospedaje y atender cualquier solicitud que requiera el visitante. Cuando no hay visitantes esperados, los jóvenes destinan su tiempo a realizar otras actividades que les hayan solicitado los socios. Mientras tanto, alguno de los socios en turno de vigilancia queda pendiente de la recepción.

### *Camaristas*

Las camaristas están divididas en dos equipos de dos personas. Cada equipo se encarga de la limpieza completa de una cabaña: una se encarga de lavar el baño y trapear (contacto con el agua) y la otra sacudir, barrer y cambiar las ropas de cama y toallas. En cuanto a los quehaceres de lavandería, éstos son realizados por las mujeres de mayor edad (68, 69 y 63 años) y, recientemente una de 38 años. En los inicios, el lavado de sábanas y toallas era hecho a mano en la batea, posteriormente se les proporcionó una lavadora eléctrica para tal fin. Las trabajadoras aprendieron a utilizar la lavadora con las instrucciones

del vendedor, y una de ellas que le enseñó su vecina quien ya contaba con lavadora en su casa. El trabajo de limpieza en las cabañas es vista como una forma distinta a las labores cotidianas:

“Es diferente la limpieza que hace una en la casa que en las cabañas. Aquí hay que hacerlo muy bien, que no haya polvo. En mi casa no lo hago muy bien por otras cosas que tengo que hacer.”  
(Trabajadora, 40 años)

### *Mantenimiento*

El personal de mantenimiento está conformado por dos socios que se encargan de desbrozar la maleza, podar el pasto, podar los árboles, y conservar las cabañas en buen estado. En su conjunto, las primeras tres actividades son referidas por los socios como “trabajo de limpieza”. Los días de trabajo de limpieza varían dependiendo de las necesidades, a veces tres días, a veces la semana entera. Con las lluvias, cuando la maleza crece más rápido se requiere trabajar toda la semana para concluir con el trabajo. Antes trabajaban a base de coa y machete a lo largo de toda la superficie del terreno. Recientemente, adquirieron una máquina podadora que han aprendido a utilizar por sí solos y que utilizan cuando la hierba no ha crecido muy alto o en zonas de fácil acceso para la máquina.

[Entrevistadora] “Esas máquinas con las que estaba usted trabajando en la mañana, ¿quién le enseñó a usarlas?” “Pues nadie, sólo vimos cómo se usa. Aprendimos a podar el jardín así.”  
(Socio, 45 años)

El mantenimiento también incluye el trabajo de fajinas en las que participan todos los socios. Algunas son muy específicas para el centro turístico como reparar o hacer adecuaciones a los techos de las cabañas y palapas, construcción de nuevas edificaciones o buscar en el monte los insumos para la construcción. Otras fajinas corresponden a actividades del ejido que, hasta cierto punto, benefician al centro turístico. Tal es el caso del mantenimiento al camino que va desde el punto de intersección que lleva a la zona arqueológica hasta el poblado de Ek Balam. Mantenerlo en buen estado permite a los visitantes tener un acceso sin contratiempos al pueblo y, por ende, al centro turístico.

De la misma forma que ocurre con la labor de la vigilancia, las fajinas son una responsabilidad individual que implica un alto grado de compromiso con la colectividad, tanto en lo que se refiere a la cooperativa turística como hacia la comunidad.

### *Vigilancia*

Los vigilantes hacen una rotación de turno de 5 de la mañana a 5 de la tarde, dos socios por cada turno de 24 horas. Reciben un salario por esta jornada laboral además de la repartición de utilidades que les compete por formar parte de la sociedad cooperativa. Este es un encargo hasta cierto punto obligatorio para todos los socios, supone el compromiso mínimo de cada uno al mantener una participación constante en la faena con lo que se justifica también la distribución equitativa de los beneficios. Es una actividad que, por sus características, no exige habilidades específicas para realizarla por lo que todos los socios,

independientemente de su edad o grado de escolaridad, tienen posibilidades de participar. Representa la constancia y el compromiso que el socio asume hacia el colectivo.

### *Administración y gestión*

Además de las actividades operativas de mantenimiento y servicio, la cooperativa requiere que se lleven a cabo acciones para la administración de la empresa, así como gestiones con actores externos a la cooperativa. Los integrantes del comité directivo son los que realizan estas labores, principalmente el tesorero. Entre las acciones administrativas se encuentran el seguimiento a los asuntos fiscales y contables; negociación con agencias turísticas; reservaciones y ventas vía telefónica o por redes sociales. La gestión se enfoca en obtener recursos con agencias de desarrollo y gubernamentales, participación en proyectos de investigación con instituciones educativas; organización de actividades de capacitación y promoción a través de las redes de cooperativas. Para el seguimiento de los asuntos contables y fiscales, la cooperativa paga los servicios de un contador quien tiene su sede en Valladolid. De esta forma, la cooperativa cumple con las obligaciones fiscales establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dada la cantidad de actividades que implica el trabajo en la cooperativa, los socios han segmentado las funciones con el fin de cubrir todas las responsabilidades dejando algunos matices intermedios; las fajinas de mantenimiento de las instalaciones son obligatorias para todos:

- \* Algunos fungen como administradores de la cooperativa y no realizan actividades de servicio o mantenimiento. En ocasiones, cuando requieren ausentarse de la localidad, pagan a otro socio para cubrir su jornada reglamentaria de trabajo (vigilancia).
- \* El resto que no está involucrado en la administración de la cooperativa se reconocen a sí mismos como 'sólo socios' y su actividad básica es cubrir la jornada reglamentaria de trabajo.
- \* Unos cuantos de los que son 'sólo socios' realizan rutinariamente actividades de servicio y mantenimiento, además de la jornada reglamentaria de trabajo y de las fajinas.

Estas divisiones internas de trabajo también se deben en parte al reconocimiento que tienen acerca de sus capacidades y limitantes, a partir de las cuales se han delegado funciones y responsabilidades.

“Somos trece socios que cada uno tienen su capacidad para hacer algo. Pero también tenemos limitaciones, en algunos más es la comunicación entre el cliente en español. Todos saben maya pero el español, muchos no lo entienden muy bien. Los que se han forzado para aprender, lo han aprendido, lo entienden.” (Socio, 46 años)

Ante esta situación, algunos de los socios se mantienen al margen del contacto con los clientes, cumplen con sus funciones obligatorias de socios y han acordado realizar actividades periódicas de mantenimiento.

Las labores de administración y gestión han sido delegadas a aquellos que cuentan con habilidades de comunicación con el cliente y con los promotores del turismo.

### *Servicios turísticos adicionales*

Adicionalmente al hospedaje y la comida, la cooperativa ofrece servicios turísticos que se distinguen por llevar a cabo actividades en contacto con la cultura local o con la naturaleza.

Uno de ellos es la visita al cenote Xcanché el cual colinda con la zona arqueológica, por lo que llegar es relativamente sencillo ya sea caminando o en bicicleta. En el mismo paseo, se aprovecha la estancia para dar tiempo a la visita en la zona arqueológica de Ek Balam. Este paseo es dirigido por socios de Ukuchil Cuxtal y, cada vez con mayor frecuencia, por los jóvenes sucesores.

El tour a la milpa es uno de los primeros servicios que se dieron en el centro turístico. Se detonó a partir del interés que un grupo de visitantes franceses mostró por conocer parte de los métodos tradicionales de cultivo en Ek Balam. Consiste en caminar desde el poblado hacia la parcela de alguno de los socios, trayecto durante el cual el socio explica a los visitantes el nombre y uso de las plantas que van encontrando, incluso de aves y animales que los rodean. Al llegar, explica los componentes de la milpa, los detalles del cultivo, tipo de maíz, el control y la relación con otros animales, particularidades del suelo, entre otros. Es decir, comparte el conocimiento que tiene acerca del trabajo campesino en la milpa con sus particularidades en esta zona del país.

Los recorridos para la observación de aves están dirigidos por jóvenes, hijos de socios, que están cuentan con credenciales para fungir como guías de naturaleza. La certificación le da un valor agregado al servicio de los senderos interpretativos, ya que existen turistas especializados en observación de aves que buscan requerimientos mínimos en cuanto a la calidad del servicio en esta materia.

La cooperativa Ukuchil Kuxtal ofrece también recorridos comunitarios para realizar talleres en convivencia con las familias de la comunidad (preparación de tortillas y urdido de hamacas). Esta actividad es dirigida principalmente por un socio de la cooperativa y frecuentemente lo acompaña uno de los jóvenes cuya aportación es en buena parte, traducir del maya al español. La traducción no se limita únicamente a los términos lingüísticos sino también a una interpretación cultural que pueda ser comprendida por los visitantes.

#### f) Vinculación de actores externos

La relación con instituciones de gobierno tiene antecedentes en Ek Balam previos al centro turístico. Desde los años 90, década en la que se fundó la población, los ejidatarios de la localidad recibieron apoyos para proyectos productivos por parte del INI (abejas, borregos, ganado), aspecto que es percibido por los socios de la cooperativa turística como un antecedente positivo que les benefició para que les fuera aprobado el recurso cuando lo solicitaron por primera vez. Posterior a la construcción de infraestructura,

iniciaron una serie de gestiones para la conformación de la cooperativa y consolidación del proyecto turístico en sus primeras fases. Durante este proceso, los socios de la cooperativa establecieron contacto con diversas instituciones gubernamentales quienes, por sus atribuciones legales y proyectos, tuvieron injerencia, pero también, con instituciones educativas que por sus intereses se involucraron en el proyecto.

“Al principio, fueron instituciones de gobierno que participaron mucho para eso [la conformación de la cooperativa]. Entre unas te puedo mencionar, la CDI participó para la cuestión de financiamiento del proyecto; la Procuraduría Agraria participó para la cuestión de las asambleas generales con el ejido y sobre la posesión legal del predio donde estamos ubicados; el INAH por una parte también lo invitamos por su gran cercanía a la zona arqueológica; y por otra parte la PROFEPA por cuestiones de impacto ambiental, también ellos vinieron a hacer una verificación aquí. Y sobre todo también, la UADY, desde un principio cuando nosotros empezamos aquí también venían ellos, los estudiantes que venían y nos apoyaban un poco en la cuestión de arquitectura y sacar medidas y cosas así. Entonces, hay una gran variedad de instituciones que se sumaron para poder llevar a cabo la gran posesión legal del grupo que hicimos”. (Socio, 46 años)

A partir de entonces, la cooperativa Ukuchil Cuxtal ha entablado vínculos con un gran número y diversidad de actores externos en quienes se ha soportado para la continuidad del proyecto: agencias de cooperación internacional, instituciones educativas (públicas y privadas), redes de cooperativas, asociaciones civiles e incluso algunos individuos que, por cuenta propia, han colaborado con la cooperativa.

Son relaciones recíprocas en donde la cooperativa ha sido flexible para aceptar intervenciones que implican abrir sus expedientes o información interna; mostrar sus instalaciones a fondo o incluso compartir historias personales. Representan asimismo oportunidades para los socios y trabajadores de aprender del otro. Cada actor externo hace una aportación altamente valorada por los miembros de la cooperativa que los lleva a reflexionar sobre su situación frente al otro, a reforzar su identidad como grupo y cultura, a prever nuevos escenarios y a aprender elementos para enfrentar la actividad turística. Ante esta avalancha de intervenciones, la solidez del grupo ha sido una barrera de contención para evitar que afecten su autonomía y, por el contrario, propicien relaciones convenientes para el grupo.

“Tampoco hemos dejado que llega alguien y que quiera cambiar cosas o imponer algunas cosas. Escuchamos su opinión, escuchamos y lo tomamos en cuenta. Todo lo que nos pueda traer para fortalecernos, es de mucho valor, pero finalmente la decisión lo tomamos nosotros, el grupo.” (Socio, 46 años)

A su vez, la cooperativa ha tomado una postura activa con relación a los actores externos al incorporarse a dos asociaciones civiles, una a nivel estatal y otra más a nivel nacional. El propósito de ambas es reunir a empresas sociales de corte indígena en redes regionales y nacionales con el fin de aprovechar recursos en común para generar capacidades y expandir las plataformas de promoción, de forma que sean competitivas en el mercado turístico. Ukuchil Cuxtal es miembro fundador de RITA (Red Indígena de Turismo de México) y miembro de la sociedad Co'ox Mayab. A través de la participación en las redes de cooperativas, Ukuchil Cuxtal ha tenido acceso a ferias estatales, nacionales e internacionales de

promoción turística; también ha tenido una presencia activa en consejos consultivos de turismo alternativo a escala local, regional y nacional; capacitaciones e intercambios de experiencias; asesorías en temas legales y contables. A través de las redes de cooperativas, Ukuchil Cuxtal ha cubierto brechas que han quedado pendientes a través de capacitaciones o asesorías provenientes de otros agentes.

La vinculación de la cooperativa Ukuchil Cuxtal con actores externos muestra un entramado muy complejo en el que se articulan intereses de todas las partes y que van entretejiendo una historia del proyecto turístico con una gran diversidad de enfoques que los socios han sabido aprovechar para beneficio del proyecto turístico.

#### **4.2 EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE ESTUDIO Y TENDENCIAS A NIVEL REGIONAL**

Los siguientes apartados recogen a detalle los hallazgos de las capacitaciones y certificaciones con base en los registros documentales de cada sitio de estudio y en la información obtenida a partir de la presencia de la investigadora en capacitaciones. Reconstruir la evolución histórica de las capacitaciones nos permitió comprender los procesos alrededor de la capacitación que han ocurrido en las cooperativas para llevar a cabo la actividad turística en sus localidades. Los procesos de capacitación fueron reconstruyéndose a partir de los datos obtenidos en registros documentales, entrevistas y demás fuentes de información. Como parte de los resultados, se muestra un análisis comparativo de temas y tipos de participantes.

Uno de los primeros hallazgos en ambos sitios es que las cooperativas cuentan con escasos registros materiales de las capacitaciones recibidas. Como organización, no concentran un ejemplar de la documentación utilizada o resultante de las capacitaciones y tampoco llevan registro de éstas. Recae en la responsabilidad de cada persona el resguardar de manera individual el reconocimiento, certificado, manual de participante, guía o documento escrito que le fue entregado antes, durante o después de tomar la capacitación.

Al analizar las entrevistas, también encontramos un patrón en ambos sitios respecto a la asociación que los socios hacen de la palabra capacitación con otras formas de aprendizaje. Al preguntar qué capacitaciones habían recibido, las respuestas primero hacían referencia a temas e inmediatamente después a aprendizajes. Aprendizajes detonados a partir del contacto con agentes externos, no únicamente capacitadores sino asesores, estudiantes, miembros de otras cooperativas e incluso, turistas. La diversidad de aprendizajes rebasa temáticas específicas del turismo, las referencias de los socios hablan del conocimiento que han adquirido acerca de la vida fuera de la localidad a través de la presencia de los visitantes y de las propias visitas de los socios a otros sitios. Esto nos dejó ver que, más allá de las capacitaciones, aquello que los socios tienen claro es un proceso de aprendizaje que han tenido que vivir

para enfrentar esta nueva actividad que es el turismo. Una actividad ajena a su cotidianeidad que llega y se refuerza desde fuentes externas.

Así, el uso de la palabra capacitación es casi indistinto para referirse a otras modalidades de enseñanza o transmisión de la información tales como taller, curso, plática informativa, instrucción o asesoría técnica. En cambio, el intercambio de experiencias o de ideas – como le llaman algunos socios – se considera aparte. El intercambio de experiencias está relacionado con el hecho de que esta modalidad de capacitación implica viajar a otros destinos turísticos fuera de la localidad o de Yucatán, mientras que el resto de las capacitaciones se han llevado a cabo en el propio sitio.

Visualizar la evolución de las capacitaciones en orden cronológico nos permitió identificar las tendencias en cuanto a temas, incorporación de agentes externos, y cambios en el lugar sede. Posiblemente, uno de los resultados más relevantes tiene que ver con la identificación y evolución de perfiles de participantes en las capacitaciones puesto que guarda relación con el tipo de capacitaciones que cada uno recibe, los temas y los sitios en donde presencia las capacitaciones. En ambos sitios identificamos la presencia de socios líderes, calificativo que tomamos prestado de su uso en Ukuchil Cuxtal para referirnos a socios con características similares en Taak Be Ha y que más adelante se detallan. En oposición, denominamos a los socios trabajadores quienes no se involucran en actividades específicas de los líderes.

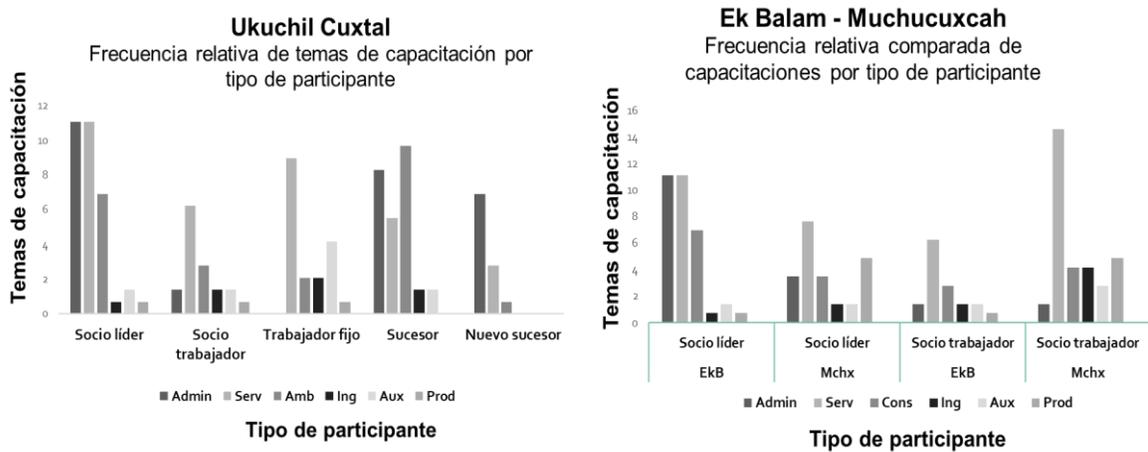
Entre los datos obtenidos, los temas de capacitación constituyeron el único dato que se recuperó de forma cuantitativa a partir del contenido del curso de acuerdo con el registro documental o con la referencia del participante. Los 32 temas encontrados fueron clasificados en cinco líneas temáticas (Anexo 5) cuya definición partió de la clasificación reportada en el Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán (García de Fuentes *et al.*, 2015). Los bloques temáticos son gestión y administración empresarial; servicio al turista; conservación y manejo ambiental; idiomas; primeros auxilios y; actividades productivas y culturales.

Los procesos de capacitación en ambos sitios reflejan el predominio de los temas relacionados con el servicio y la atención al turista sobre aquellos de gestión y administración empresarial, sobre todo en las primeras etapas de operación del centro turístico. En fases posteriores, se ha mantenido principalmente para el grupo de socios trabajadores. La formación en los temas asociados a la gestión y administración empresarial se concentran en los socios líderes y en los jóvenes sucesores de Ukuchil Cuxtal. Recientemente, se ha incorporado a las nuevas sucesoras de Ukuchil Cuxtal principalmente en capacitaciones relacionadas con este tipo de temáticas.

Sobre la temática ambiental, observamos que las capacitaciones han estado dirigidas a todos los miembros de las cooperativas y están asociadas a las funciones de los guías de naturaleza. Tal es el caso de los jóvenes sucesores de Ukuchil Cuxtal en quienes predomina esta línea de capacitación

precisamente por los constantes cursos que reciben para conservar vigente la certificación como guías de naturaleza en la NOM-09 (Figura 6).

Figura 6  
*Frecuencia relativa de temas de capacitación por tipo de participante en la cooperativa Ukuchil Cuxtal y frecuencia relativa comparada de capacitaciones por tipo de participante*



A pesar de que el inglés es un tema de mucho interés para los socios de ambas cooperativas, las capacitaciones en este rubro han sido limitadas y poco efectivas. Es el mismo caso para el tema de primeros auxilios del cual se observan escasas capacitaciones a pesar de la utilidad que podría tener para ambas cooperativas debido a que cuentan con piscinas. Finalmente, las actividades productivas y culturales son más abundantes en la cooperativa Taak Be Ha debido a los objetivos del agente capacitador. Es importante destacar la ausencia de capacitaciones relativas a la educación cooperativista, las tecnologías de la información y la escasa formación en asuntos contables.

En ambas cooperativas, las capacitaciones están diferenciadas por roles de género los cuales se replican en las funciones de trabajo al interior de la cooperativa.

### Tendencias en las capacitaciones de la región

A partir de las entrevistas informales realizadas durante las capacitaciones presenciales, es posible identificar rasgos que caracterizan a los procesos de capacitación y que marcan tendencias en la región peninsular:

### 1. Capacitaciones grupales.

Los agentes capacitadores reúnen en un mismo sitio a miembros de diferentes cooperativas turísticas para ofrecer una agenda de trabajo común. Esta característica marca una tendencia que permite optimizar recursos financieros e incluir a un número mayor de cooperativas en una misma agenda de capacitación, lo cual no significa necesariamente llegar a un mayor número de personas o atender necesidades particulares de cada cooperativa.

### 2. Diversidad de sitios de capacitación.

Los cursos se realizan en el sitio turístico o fuera de éste, en zonas rurales y urbanas; en otro sitio turístico o en las oficinas del agente capacitador; a nivel local, estatal, regional, nacional o internacional. El sitio en donde se lleva a cabo la capacitación es uno de los factores que determinan el número de personas que asisten y el participante que se designa para asistir. En el caso de Ek Balam, los socios trabajadores y las trabajadoras fijas son partícipes de las capacitaciones cuando éstas se llevan a cabo en el sitio turístico, pero no cuando se realizan fuera de éste.

### 3. Multiplicidad de actores externos.

Existe una gran variedad y cantidad de actores que colaboran para concretar un evento de capacitación (organismos internacionales, gobierno federal, estatal y municipal, asociaciones civiles, redes de cooperativas, instituciones educativas) con funciones distintas (financidor, agente capacitador, capacitador, capacitado). Algunos con programas propios y otros que se suman a la agenda y objetivos de algún otro actor en la cadena. El recibir capacitaciones como un apoyo de actores externos implica que la cooperativa se ajuste a las necesidades a los lineamientos y requerimientos de éstas: sede, límite de personas, edad, sexo. Por ejemplo, los socios de las cooperativas explican que la calendarización de las capacitaciones normalmente cae en el tercer trimestre del año, ya cerca de concluir el año fiscal, y es cuando más invitaciones tienen a participar en reuniones, talleres y cursos.

### 4. Diversidad en los temas de capacitación.

Algunas capacitaciones son para temas específicos, pero en la mayoría de los casos, son varios los temas que se tocan en un evento de capacitación, sobre todo aquellas que se dan en el marco de intercambios de experiencias o reuniones de cooperativas.

### 5. Traslape de temas.

Los cursos relacionados con temas asociados al turismo se combinan y complementan con otros que tienen objetivos distintos y que provienen de otros agentes capacitadores. Por ejemplo, a pesar de que el urdido de hamacas no es un servicio que se ofrece dentro de las instalaciones de las cooperativas, las

capacitaciones que la CDI ha brindado a la población en general (tanto en Ek Balam como en Muchucuxcah) sobre este tema han derivado en la venta de hamacas cuando hay presencia de turistas en la localidad. También las pláticas de higiene y salud que han recibido por parte de la secretaría de salud estatal han sido utilizadas por los socios para incorporar esos conocimientos en las labores de la cocina y limpieza en general.

#### 6. Estandarización de procesos.

Tendencia de los agentes capacitadores a promover la estandarización de procesos de operación en la cooperativa, principalmente en lo que se refiere a servicio y atención al turista, administración de la empresa y prácticas ambientales. Las certificaciones gubernamentales son distintivos que comienzan a ser reconocidos por los agentes capacitadores y financiadores como indicadores de calidad, de continuidad del proyecto y de compromiso por parte de los socios, aunque no sean necesariamente reconocidas por los turistas ni apropiadas como una forma de trabajo cotidiano por los integrantes de la cooperativa. De acuerdo con los testimonios de los socios, las certificaciones en guías de naturaleza tienen reconocimiento directo por parte de los turistas “pajareros”, contrario a las certificaciones de gestión de calidad (Moderniza) y las prácticas ambientalmente sustentables (NMX 133) que funcionan más como una estrategia de imagen para la promoción de los sitios de venta y promoción a nivel internacional.

#### 7. Intercambio de experiencias.

Tendencia a ocupar esta modalidad de capacitación a nivel local, estatal, regional y nacional. Dependiendo del agente capacitador, puede haber variaciones en la forma de llevar a cabo esta capacitación. La modalidad ayuda a concentrar a diferentes cooperativas para ofrecerles una misma agenda de trabajo.

#### 8. Incorporación de jóvenes

Los jóvenes tienen cada vez mayor presencia en las capacitaciones, sobre todo en aquellas que se realizan fuera de la localidad. Esto se debe en parte al empuje y apoyo que han recibido por parte de los socios de las cooperativas para incorporarlos en los procesos de la cooperativa (operativos, administrativos y de guianza turística). También se debe a que las convocatorias buscan ser incluyentes al promover la participación de jóvenes y mujeres en las capacitaciones.

#### 9. Participación de mujeres en cargos de responsabilidad administrativa

Durante las capacitaciones presenciales, hubo una participación mayoritaria de mujeres de diversas edades. Los programas de capacitación han propiciado un fenómeno de inclusión que, paradójicamente, se origina en la marginación de la mujer hacia las labores del hogar y el acceso negado a la educación. A partir de la incorporación de los proyectos turísticos, las mujeres se han involucrado inicialmente en las

labores de limpieza, cocina y lavandería, razón por la cual han accedido a un buen número de capacitaciones en igualdad de condiciones que los varones, a pesar de que muchas de ellas no son socias. Por otro lado, las rotaciones de administración que rige a las sociedades cooperativas han llevado a que las mujeres socias formen parte de las mesas directivas y tomen decisiones; se abre entonces un espacio en donde pueden opinar y votar con el mismo valor entre hombres y mujeres. Al formar parte de la administración, las socias han accedido a otro tipo de capacitaciones adicionales a las de atención y servicio al cliente, más orientadas con la gestión de los recursos y que requieren de una dedicación y esfuerzo adicional para sacar adelante el trabajo relacionado con ello (por ejemplo, la contabilidad). Los testimonios derivados de las entrevistas informales, reflejan una gran satisfacción que las mujeres tienen al poder estar presentes en las capacitaciones y que éstas les representen un reto intelectual, ya que una buena parte de ellas (mayores de 35 años) reportan que no les fue permitido estudiar en su infancia por falta de recursos económicos y ahora aprovechan las capacitaciones tanto como pueden para aprender cosas nuevas. Este entusiasmo genera buenos resultados en la administración de las cooperativas, por lo que sus cargos en las mesas directivas han sido ratificados en varias ocasiones. A pesar de que, en sus inicios, los hombres no estaban de acuerdo con el hecho de que sus esposas salieran de la localidad a capacitarse, ahora se sienten confiados por los buenos resultados y porque éstos pueden continuar con las labores en el campo mientras ellas se capacitan sin necesidad de abandonar la tierra. Esto sucede sobre todo en aquellas familias en donde ambos integrantes de la pareja forman parte de la sociedad cooperativa; se complica un poco cuando solamente ella es quien forma parte de la cooperativa. Un último aspecto para resaltar es que, paralelamente al desarrollo de proyectos turísticos, instituciones diversas han identificado necesidades de capacitación en materia de derechos humanos y equidad de género, por lo que las mujeres que pertenecen a las cooperativas han tenido acceso a esta información. En palabras de ellas, ahora ya saben a lo qué tienen derecho y han perdido el miedo a exigirlo a los varones que las rodean.

### **Evolución de la capacitación en la cooperativa Taak Be Ha**

Durante el trabajo de campo, fueron 11 los programas de capacitación identificados en la cooperativa Taak Be Ha de acuerdo con las referencias de los propios participantes y de los registros materiales encontrados (Anexo 3). Se observó un periodo de capacitación muy intenso en sus inicios (2004-2006), no solamente en turismo sino en otras actividades productivas que podrían ser complementarias a éste. Posteriormente, una etapa de cursos y pláticas dirigidos a socios con responsabilidades específicas en las áreas de trabajo (2006-2009), y a partir del 2010 una carencia de capacitaciones y la incipiente presencia de otros agentes capacitadores distintos a la asociación civil que hasta el momento centralizaba esta labor.

El presidente de la cooperativa Taak Be-Ha resguarda un manual de capacitación de guías de Muchucuxcah, una guía para la presentación de Muchucuxcah a los visitantes, un manual organizacional de la cooperativa, un Manual de Gobierno Municipal en México – el cual recibió en reuniones con RITA -, dos agendas de trabajo para intercambios de experiencias y un diagnóstico de desempeño microempresarial elaborado por RITA. La encargada de cocina cuenta con una Guía para la preparación de comida para las delegaciones del servicio mundial de judíos americanos (AJWS – siglas en inglés), una guía de recomendaciones para recibir a los visitantes y preparar los alimentos, y un recetario de comidas (sopa de milpa, sopa de puré de poro y papa, ensaladas, aderezos naturistas, *rissoto*<sup>17</sup>, niños envueltos, ratatouille, espagueti, pizza, pan, *hot cakes*).

Los socios reportan que en la mayoría de las capacitaciones no recibieron materiales escritos pues eran pláticas o reuniones de trabajo con el personal del HST; algunos que sí recibieron, han sido extraviados. Lo que permanece es la memoria de los temas de las capacitaciones y de la manera en cómo ocurrieron, a veces con mucho detalle. Las fechas y duración de las capacitaciones son aspectos que se recuerdan con menor exactitud. Precisamente, este trabajo buscaba retomar las capacitaciones desde la vivencia de los socios por lo que los relatos fueron sumamente enriquecedores para ir comprendiendo la configuración de los procesos de capacitación en la cooperativa.

A pesar del uso generalizado de la palabra capacitación, identificamos a lo largo de la sistematización de datos algunas diferencias entre los tipos de capacitación que identifican los socios, las cuales clasificamos en: pláticas informativas, taller, instrucción, curso, y capacitación y el intercambio de experiencias. De éstas, todas con excepción del intercambio de experiencias han sido efectuadas por miembros del HST o por instructores seleccionados y contratados por la misma asociación civil.

Las pláticas hacen referencia a las múltiples reuniones que en sus inicios tuvieron con el representante del HST a través de las cuales éste iba introduciendo la idea del turismo y del trabajo bajo la figura de cooperativa -al cual se refieren como “trabajar en equipo”-. Las pláticas fueron reuniones en el Palacio Municipal en el que se convocaba a todos los socios y personas que quisieran integrarse a la cooperativa.

“Cuando inició la cooperativa pues tuvimos mucha reunión, mucho tiempo dedicándolo hasta que logramos entender lo que es una cooperativa. Formar una cooperativa, el presidente, el secretario, el tesorero, lo que es la sociedad viene siendo lo que es la cooperativa. Trabajar en conjunto, eso es una cooperativa.” (Socio, 40 años)

Por su parte, los talleres se enfocaron principalmente en la elaboración de alimentos y bebidas. Estuvieron dirigidos a mujeres quienes se encargarían de esta tarea. Los relatos describen que el representante del HST hacía demostraciones en la cocina de cómo hacer los platillos y después las socias lo replicaban ahí

---

<sup>17</sup> Tipo de elaboración del arroz que tiene su origen en Italia.

mismo o en sesiones posteriores. Estas demostraciones incluían cuidados de limpieza y de higiene al momento de la manipulación de alimentos y utensilios de cocina.

Las demostraciones también estuvieron dirigidas a la limpieza exhaustiva de las instalaciones incluyendo cocina, comedor, baños, cabañas. En estas labores de limpieza participan tanto hombres como mujeres, por lo que muchos asienten haber recibido algún tipo de capacitación en esta materia, aunque en un tono más de instrucción que de taller.

Las instrucciones son las que el representante del HST daba a los miembros de la cooperativa antes de la llegada de un grupo de visitantes conforme a la función que le tocaría realizar al socio y conforme a las necesidades del turista. Muy particularmente, en el caso de los turistas “especiales” o “estrictos” – como le llaman los socios a los judíos e italianos – y que requieren de la supervisión minuciosa por parte del HST.

“La gente especial, no te saluda. ¡Hola! ¡Gracias! Ya estuvo. Los que no son especiales, ¡ah! entonces saluda y viene a sentarte a tu lado ahí en la palapa a platicar, a conversar, esos no son gentes especiales.” (Socio, 43 años)

La presencia de los visitantes judíos ha dejado una huella patente en la memoria de los socios. Fue uno de los primeros grupos en llegar a Taak Be Ha con solicitudes especiales, pero con buena paga en comparación con el resto de los turistas. La mayor parte de las capacitaciones que la cooperativa ha recibido se concentran en los primeros años de operación de la cooperativa pues tenían el propósito de atender a este grupo de visitantes, de modo que los procesos de capacitación están fuertemente asociados a los turistas especiales.

“Nos enseñaron cómo te digo, bueno son diferentes (...) no les gusta esto, no van a comer esto, que hay que purificar lo que son los trastes que van a utilizar, son capacitaciones eso. Hay que hervir agua, hay que purificar todo lo que van a agarrar, los huevos hay que romperlo uno por uno en un traste porque va a estar uno [de los judíos] para ver cómo están cocinando.” (Socia, 40 años)

Todas estas restricciones en el tipo de alimentos y la forma de prepararlos demanda conseguirlos fuera de la localidad, en Mérida o Valladolid, además de saber elegirlos. Algunos ejemplos son agua purificada, café, verdura, aceite de olivo virgen, leche “de marca”, cortes de carne. Las diligencias con este propósito las efectuaba inicialmente el representante del HST; poco a poco fue delegando algunas al presidente de la cooperativa.

“Entonces [el representante del HST] nos dio una capacitación. Cómo podemos checar las verduras (...) lo ves bonito, pero si tú lo agarras, hay un detalle. Qué pasa, si tú lo compras, a los dos tres días, se echa a perder, por eso uno tiene que tocarlo. Igual la calabaza, la cebolla, eso fue lo que me enseñó.” (Socio, 52 años)

Al preguntarles acerca de capacitación en primeros auxilios, refirieron que cuando alguna de las personas “especiales” se enferma, lo primero es hablar con el representante del HST para que los asesore y

posteriormente, llevar a la persona al hospital. Tales restricciones y solicitudes tan específicas de los primeros turistas han moldeado entre los socios un criterio de atención al turista distinto dependiendo de su origen. Es decir, a pesar de contar con conocimientos que pudieran ser útiles para brindar un servicio con características similares o básicas a todo tipo de cliente no consideran que deba ser así.

“En cambio, aquí el gobierno también nos ha mandado grupos. Piensan que como están pagando bien quieren que le sirvan bien.” (Socio, 48 años).

Continuando con los tipos de capacitación, el curso al que hicieron alusión fue el de inglés. El curso de inglés se realizó en el Palacio Municipal de la localidad y consistió en enseñar palabras relacionadas con el vocabulario más común de la cocina. El instructor pedía a los participantes que repitieran junto con él las palabras, sin embargo, la retención fue a corto plazo y la percepción general de los asistentes entrevistados fue que el curso no funcionó:

“Por ejemplo decir el nombre de un vaso, lo empieza a decir en inglés, pero ya cuando terminó ya se me olvidó. Uno no se lo graba así al momento.” (Socia, 40 años)

Este tipo de de capacitación muestra una forma unilateral y pasiva de transmitir el conocimiento, en un espacio aislado del lugar de trabajo y con conocimientos abstractos difíciles de retener a largo plazo e insuficientes para ponerlos en práctica durante la actividad turística.

La capacitación de guías de Muchucuxcah fue nombrada así, capacitación, en el texto que les fue entregado a los socios. Consiste en enseñar aspectos climáticos, ambientales, flora y fauna de la zona, el “uso de la selva por los mayas”, las instrucciones para dirigir la observación de aves, y el reglamento de guías y turistas. Esta capacitación la tomaron:

“(…) como unos 15 o 20 personas, está abierto a todos, pero no quieren estar.” (Socio, 52 años).

Al revisar el registro documental de esta capacitación pudimos darnos cuenta de que posiblemente buena parte de los socios no cumplían con los “requisitos para ser guía” establecidos en el documento: poder asistir a las reuniones, poder hablar el español, tener disponibilidad de tiempo cuando venga un turista, poder hablar frente a grupos de personas, conocer y saber entrar al monte.

Esta capacitación es restrictiva a personas que tienen dominio del idioma español o ciertas habilidades previamente desarrolladas como la expresión oral ante públicos diversos. También demanda que los socios estén dispuestos a dedicar tiempo al turismo además de sus labores cotidianas como la milpa o la apicultura en horarios convenientes para los turistas y las capacitaciones. Estas restricciones segregan a un grupo mayoritario de socios que no cumplen con estas características, buena parte de ellos adultos mayores de 60 años. También deja fuera a buena parte de las mujeres puesto que entre sus actividades cotidianas no se encuentra el trabajo en el monte, por lo que posiblemente su conocimiento sea menor al de los varones. En este caso, observamos que la capacitación en realidad no busca generar capacidades o nuevas habilidades en el socio, sino que utiliza las preexistentes en ciertos individuos como recurso para

atender y dar servicio al turista. De hecho, algunos de los socios mencionaron que no habían recibido capacitación de guía de turistas o de naturaleza puesto que los turistas traen a su propio guía.

Otra capacitación reconocida por los socios fue la “Presentación de Muchucuxcah a todos los visitantes” nombrada así en el texto que les fue entregado a los socios el día de la capacitación. Esta capacitación pretende dar a conocer aspectos culturales e históricos de la localidad al turista. Para ello, el representante del HST y un asesor de la misma organización se dieron a la tarea de platicar con las personas antiguas del pueblo para recoger información acerca de cómo se fundó y cuál es su historia. La guía brinda datos a los socios para explicar a los turistas cómo se fundó Muchucuxcah, cómo inició el trabajo en Cancún, cómo funciona un ejido y cómo se llevan a cabo las decisiones entre los ejidatarios, los trabajos de la población, la cacería de batida, “cómo somos y cómo vivimos”, y los trabajos que ha organizado el HST en la localidad. A este tipo de guías, los socios le llaman “guías de turismo comunitario”. Esta capacitación estuvo abierta también a todos los socios, pero hubo poca afluencia por las mismas razones que se expusieron acerca de la capacitación de guías de naturaleza.

Finalmente, algunos recuerdan la capacitación de primeros auxilios la cual surgió una vez que se construyó la piscina. Según las narraciones, la capacitación la otorgó un señor de la marina de Italia quien, a lo largo de un día, enseñó cómo salvar a gente que pudiera estar en peligro de ahogarse. Los socios describen cómo “defenderse” de la persona desesperada que está en el agua y cómo hacer para que no se ahogue también el rescatista. Curiosamente, el instructor no preguntó a los socios si sabían nadar. Durante las entrevistas, los socios comentaron que ellos no saben nadar, o lo saben poco, pero que algunos de sus hijos ya han aprendido cuando visitan la piscina los fines de semana.

“Yo sé un poco nadar, casi no porque no me gustaría ahogarme. [Hay] mucha gente que no entra allá; tiene miedo.” (Socio, 43 años)

Hemos constatado hasta el momento que la palabra capacitación es utilizada para referir casi aprendizajes cuya enseñanza haya provenido de algún actor externo, que haya sido útil para la actividad turística y que se haya puesto en práctica. Veremos a continuación que el intercambio de experiencias es una modalidad que se distingue de las demás porque implica el contacto con otras empresas turísticas y porque se realizan fuera de la localidad.

Fue a partir del momento en que la organización RITA visitó la localidad con intenciones de integrarla a su red, cuando la cooperativa Taak Be Ha empezó su participación en reuniones fuera de la localidad. Las reuniones consistieron en concentrar a diferentes cooperativas de la región para establecer alianzas comerciales que propiciaran una mayor afluencia de turistas entre sus integrantes. El resultado se plasmó en un documento escrito que se formuló junto con los representantes de la cooperativa y que después la organización entregó a Taak Be Ha. El documento trata cuatro temas medulares: diagnóstico de la organización, diagnóstico del sector en la región, estrategia comercial y aspectos técnicos administrativos.

Los socios convocados fueron principalmente los integrantes de la mesa directiva. A través de otra organización, la UCIREN, los socios de la mesa directiva también participaron en una reunión en un hotel de la Ciudad de México que consistió en:

“Platicar con otras organizaciones, con otra gente de Chiapas, acá en la zona sur, cómo trabajan, de qué trabajan, puro cambio de experiencias.” (Socio, 52 años).

El resultado que el resto de los socios querían ver de este tipo de reuniones era una mayor afluencia de turistas en la localidad. Dado que no se vio en el corto plazo, cesaron su participación como organización en ambas redes.

Los intercambios de experiencias para la cooperativa Taak Be Ha fueron motivados, planeados y dirigidos por agentes externos que buscaban estimular el contacto entre empresas pequeñas de turismo alternativo, principalmente de base social. De acuerdo con las descripciones de los socios, estos intercambios se daban en el marco de una agenda de trabajo al interior de un sitio turístico de las empresas o en las instalaciones de un hotel en donde se concentraba a todos los asistentes. Los temas fueron de índole administrativo y comercial; las sesiones fueron en un esquema de diálogo sentados en mesas de trabajo.

La percepción es que, al escuchar a otros, se aprenden otras formas de trabajo, otras formas de hacer las cosas. Posiblemente, uno de los aprendizajes más relevantes que derivan de la participación en este tipo de reuniones es conocer otras formas de relacionarse con el mundo del turismo más allá de las experiencias previas en Cancún, en donde los socios directivos habían trabajado en su juventud. Los relatos de los intercambios de experiencias permiten entrever que la relación entre los asistentes era horizontal y la información fluía en ambos sentidos pues todos tenían voz independientemente de su nivel de estudios o del grado de desarrollo de sus empresas privilegiando, precisamente, la experiencia de cada uno. Mientras que la relación laboral en el mundo del turismo en la zona de Cancún era de subordinación:

“[En el restaurante de Cancún] tuve que humillarme delante de esa persona. Porque primero me pidió mis papeles [le tiembla la voz] pero pues no, no tenía yo, no tengo estudio.” (Socio, 40 años)

Los intercambios de experiencias hasta ahora descritos abrieron también un panorama distinto al que hasta ese momento se había vivido en la cooperativa. Al integrarse a una red de cooperativas existía la posibilidad de incorporarse a otros canales de promoción y reducir la dependencia hacia el HST para la atracción de turistas. Aunque los socios asistentes reconocen que existía potencial en materia de capacitación y alianzas comerciales si la cooperativa se afiliaba a la red, no fue argumento suficiente para que la decisión colectiva se tomara a favor, ya que ante la reciente baja del flujo de turistas no había recursos disponibles para los viáticos. Además, es generalizada la perspectiva que los socios tienen al considerar que aquello que la cooperativa necesita para atraer y asegurar visitantes al centro es un “guía de turistas”, por lo que invertir en una red de cooperativas no representa una ventaja para ese fin.

Este acontecimiento muestra un desconocimiento de los socios acerca del sistema turístico y de la posición que como centro tienen en él. A pesar de haber recibido capacitaciones en materia de servicios al cliente, son insuficientes para que el grupo logre distinguir oportunidades que puedan representar un beneficio a largo plazo para la cooperativa. Aunque hay socios que reconocen un potencial beneficio, el liderazgo que tienen ante el grupo es escaso. Se observa que, a lo largo de la historia de la cooperativa, la asociación civil ha tenido mayor peso en los acuerdos internos que los propios líderes.

Otro caso que podría catalogarse como intercambio de experiencias es el de la encargada de cocina, quien fue invitada por parte del representante del HST a un encuentro de cocineras en Celaya, Guanajuato. Ella hizo una demostración de la cocina yucateca y también pudo observar lo que otras cocineras hacían y cómo lo preparaban. Además, conoció cómo funcionan las franquicias de comida y a tener presente, desde entonces, los procesos industriales de los alimentos comparados con la producción a pequeña escala. Su experiencia, relatada con mucho detalle, muestra un aprendizaje basado en la demostración del otro y en poner a prueba elementos que pudieran funcionar para su propio trabajo.

“Pues así intercambiar de experiencias yo creo que es bueno porque cuando escuchas de otro pueblo que no funciona cómo trabajan pues si tú ves, tampoco el tuyo no funciona, entre eso uno dice pues yo hice esto y funcionó, pues lo vas a tomar para ti. Es bueno. Ahí lo estamos platicando, pero tú lo vas a poner a prueba también a ver si funciona.” (Socia, 40 años)

Los registros documentales y demás fuentes de información de las cuales se sirvió este estudio permitieron reconstruir la evolución de las capacitaciones que la cooperativa Taak Be-Ha ha recibido a lo largo de su historia. En sus inicios, se enfocaron en orientaciones para formar un grupo de trabajo de turismo comunitario a manera de pláticas, después talleres prácticos de cocina y limpieza, más tarde en capacitaciones segmentadas para formar guías de naturaleza, observación de aves y comunitarios, y primeros auxilios. Finalmente, a partir de la incidencia de otras organizaciones, participaron en encuentros con otras empresas fuera de la localidad.

La mayoría de las capacitaciones se concentraron en los primeros años de operación de la cooperativa y poco a poco fueron disminuyendo en frecuencia tanto como el distanciamiento de su único agente capacitador. Lo que también fue disminuyendo fue el número de socios que participaron en ellas dados los requisitos explícitos (en documentos) y no explícitos (segregación por habilidades no desarrolladas). Paulatinamente, este proceso fue definiendo liderazgos al interior de la organización en relación con las capacitaciones favoreciendo a aquellos socios que hablan el español con mayor fluidez o que, con base en experiencias de trabajo previas logran establecer una comunicación efectiva con los agentes capacitadores. Coincide que son los mismos que alguna vez trabajaron fuera de la localidad. Además, las capacitaciones en esta cooperativa fueron diferenciadas por roles de género replicando los de la estructura social en la actividad turística. La cooperativa no ha gestionado capacitaciones por cuenta propia. El idioma de las capacitaciones ha sido siempre en español. La cooperativa no cuenta con certificaciones de servicio turístico.

De forma paralela a las capacitaciones, la presencia de asesores, estudiantes y sobre todo de los turistas extranjeros es vista por los socios como un encuentro de ideas que ayuda a conocer otras formas de vida y de aprender de sí mismos. Es vista como una interacción recíproca, de índole horizontal, más allá de los idiomas. Representa una retroalimentación por ambas partes al compartir de manera vivencial las costumbres, valores y conocimientos.

“Esa gente [los turistas] vienen con un propósito de conocernos. Aun así, ellos nos ayudan, nos pagan sólo por venir y por dialogar. Y nos apoyan en trabajos. Ellos dedican su tiempo también para aprender de nosotros. Es un intercambio de ideas de trabajo.” (Socio, 40 años)

La interacción con los turistas es altamente valorada por los socios de Taak Be Ha como formas de aprendizaje. Asociado a los turistas, un tema recurrente en las conversaciones fueron las propinas, las cuales son vistas como la mayor recompensa que un socio puede obtener por el reconocimiento que el turista hace a su trabajo.

### **Evolución de la capacitación en la cooperativa Ukuchil Cuxtal**

Durante el trabajo de campo, fueron 20 los programas de capacitación identificados de acuerdo con las referencias de los propios participantes y de los registros materiales hallados en campo (Anexo 4). De éstos, estuvimos presentes en cuatro programas de capacitación de los que se despliegan diez eventos de capacitación.

Del total de socios (13) y trabajadores no socios (14) solamente dos personas no han recibido capacitación; el resto ha recibido por lo menos una. Las capacitaciones que ha recibido la mayor parte del personal están vinculadas a las certificaciones gubernamentales en las que ha participado la cooperativa desde 2006 pues son obligatorias para poder cumplir con los requisitos. En su trayectoria, se observan procesos de capacitación constantes estimulados principalmente por agentes externos.

Desde la puesta en operación de la empresa, el trabajo de la cooperativa Ukuchil Cuxtal se organizó con la labor de los socios y de trabajadores no socios de baja rotación. Dicha segmentación de funciones se ve reflejada en el perfil de los participantes que han asistido a las capacitaciones a lo largo de su historia. Se observa que ha habido rotación interna del personal de servicio (no todos de los que actualmente están han recibido capacitación relacionada con su área de trabajo), diferenciación por género, diferenciación por función, por edades, por capacidades. Las capacitaciones también han sido diferenciadas entre los socios, principalmente aquellos que han formado parte de la mesa directiva y los que no.

#### **Tipos de participantes**

Los perfiles de los participantes identificados en Ukuchil Cuxtal y su evolución en relación con las capacitaciones están estrechamente relacionados con las funciones operativas que les corresponden en

la cooperativa. En las primeras capacitaciones, tanto socios como trabajadores eran convocados a participar, con el paso del tiempo se ha ido decantando la convocatoria hasta recaer casi exclusivamente en los jóvenes sucesores. Derivado del análisis, identificamos cinco tipos de participantes en las capacitaciones: socios líderes, socios trabajadores, trabajadores fijos, sucesores y nuevos sucesores (Figura 7).

Figura 7

*Características de los tipos de participantes en las capacitaciones en Ukuchil Cuxtal*

	SOCIOS		TRABAJADORES NO SOCIOS		
	Líderes	Trabajadores	Trabajadoras fijas	Jóvenes sucesores	Nuevos sucesores
<b>Género</b>	H	H	M	H	M
<b>Edad</b>	mín-46 máx-68	mín-45 máx-77	mín-22 máx-69	mín-20 máx-21	mín-18 máx-21
<b>Educación</b>	mín-1º primaria máx- 3º primaria	Sin estudios máx- 3º primaria	Sin estudios máx- secundaria (INEA)	Secundaria Bachillerato	Secundaria Bachillerato
<b>Lenguas</b>	Dominio maya y español	Dominio maya poco español	Dominio maya poco español	Dominio maya y español	Dominio maya y español
<b>Uso de TICs</b>	Uso básico	Uso nulo	Uso nulo	Dominio	Dominio
<b>Cargos en la mesa directiva</b>	sí	No	no	No	no
<b>Funciones en la cooperativa</b>	Gestión y administración	Mantenimiento, servicio, vigilancia	Servicio	Servicio y administración	Servicio
<b>Experiencia laboral fuera de la comunidad</b>	sí	Sí	no	No	No
<b>Cargos políticos en la comunidad</b>	sí	No	no	No	No

H: Hombre/ M: Mujer

TICs: Tecnologías de la información y comunicaciones

Mín-mínima / Máx: máxima

### *Socios líderes*

Los socios líderes son jefes de familia que tienen o han tenido algún cargo en el comité directivo de la sociedad cooperativa, cuyas actividades son administrativas o de gestión. Se les reconoce entre los socios como "líderes" por haber sido aquellos que impulsaron a los ejidatarios a iniciar con el proyecto turístico, y no sólo eso, también han dedicado gran parte de su tiempo a mantenerlo. Destaca que en la historia personal tuvieron algún tipo de trabajo fuera de la comunidad o responsabilidades públicas a su cargo. En la actualidad, mantienen el trabajo de la milpa en el modo tradicional de cultivo y conocen el monte. Los

socios líderes dominan tanto la lengua maya como el español; usan las tecnologías de la información (telefonía móvil); la escolaridad oscila entre el primero y el tercero de primaria; las edades se encuentran entre los 46 y los 68 años.

La experiencia de los socios líderes en actividades económicas y políticas fuera de Ek Balam contribuyó a formar la visión de las cabañas como un negocio y como un proyecto que se gesta con apoyo de otras instancias, al tiempo que dota de significado al proyecto de turismo en la comunidad como una oportunidad de trabajo para los jóvenes. Este último punto es de suma relevancia ya que sus propias experiencias de trabajo fuera de la comunidad tienen una fuerte connotación negativa para los socios, y por supuesto marcan un camino indeseable hacia los jóvenes de la localidad.

“Que nuestros hijos, no se vayan, que no haya esa emigración. Si hay un lugar donde trabaja aquí cerca pues quizás no sufran lo que nosotros (Socio, 52 años)”

El socio de edad más avanzada se mantuvo en la localidad durante toda su vida sin salir a trabajar a Cancún como los demás. Durante este tiempo ocupó todos los cargos administrativos posibles en la localidad, algunos de ellos en repetidas ocasiones: comisario municipal, comisario ejidal, representante del ejido, administrador del consejo de vigilancia, tesorero, secretario del ejido, presidente del comité de la sociedad de padres de familia. La contribución que hizo a la cooperativa fue la de formular, junto con el resto de los socios líderes, un legado para las generaciones sucesoras. Además, es un referente del origen e historia de Ek Balam al ser parte de una de las familias fundadoras de la localidad y haber vivido por sí mismo ese hecho histórico. De ahí, que su presencia en la cooperativa otorgue autoridad moral a las decisiones entre los miembros de la cooperativa y que sea considerado como un socio líder.

#### *Socios trabajadores*

Los socios trabajadores se autonomban como “sólo socios” puesto que no ocupan ni han ocupado algún cargo en el comité directivo. Participan de las reuniones mensuales, opinan y votan. Sus funciones operativas son de mantenimiento, servicio y vigilancia. Dominan el maya y tienen poco dominio del español. Buena parte de ellos no cuenta con estudios de educación formal y algunos concluyeron máximo el tercero de primaria. Las edades oscilan entre los 45 y los 77 años. Algunos de ellos, cuentan con deficiencias visuales o auditivas derivadas de la edad o como consecuencia del estilo de vida. Los socios trabajadores se caracterizan por la constancia de su colaboración en la cooperativa desde que se iniciaron los trabajos para la construcción del sitio.

#### *Trabajadoras fijas*

El tercer grupo denominado trabajadoras fijas, está conformado por doce mujeres quienes realizan funciones de servicio en la lavandería, cocina o como camaristas. Dominan la lengua maya y tienen poco dominio del español. Algunas tienen secundaria concluida a partir del programa INEA y otras no tienen estudios. Las edades oscilan entre los 22 y los 69. El grupo de trabajadoras se incorporó desde que la

agrupación inició operaciones cuando los socios convocaron, principalmente, a sus familias para realizar los trabajos de atención y servicio al cliente. Las trabajadoras fijas forman parte del grupo al que los socios se refieren como “empleados”, es decir, todos aquellos que no son socios de la cooperativa y que realizan una jornada laboral fija por la cual se les paga un salario.

### *Jóvenes sucesores*

Los jóvenes sucesores – así denominados por los socios entrevistados – son hijos de socios en quienes se ha invertido para que encuentren una opción de trabajo en el centro turístico y que sean quienes puedan darle continuidad al proyecto en el futuro.

“Viene un cierto cambio ahorita con esto que estamos preparando a nuestros hijos como sucesores. ¿Por qué estamos metiendo a estos muchachos? Porque ellos son los futuros que van a ser socios de las cabañas, pero vamos preparándolos. Por eso vamos metiendo cada día, y en las actas que tenemos estamos pensando que ellos son los sucesores de cada uno. Si yo me muero, de no tener asignado a uno de mis hijos o mi hija o mi esposa quién va a estar de frente en mi lugar.” (Socio, 56 años)

Idealmente para los socios, un hijo de cada socio debiera estarse preparando para formar parte de la cooperativa cuando su padre ya no se encuentre presente. Sin embargo, los jóvenes de la localidad han encontrado otras formas de hacerse de ingresos económicos y, algunos incluso desestiman la labor de la cooperativa.

Por el momento, los jóvenes sucesores son dos hijos de socios, jóvenes de 20 y 21 años, que fueron incorporándose a las actividades de la cooperativa cuando ellos tenían alrededor de 12 años, es decir hace casi una década. El interés que mostraron inicialmente fue para observar las actividades que los socios realizaban con los turistas en la visita a la milpa. Paulatinamente, se fueron involucrando en las actividades de la recepción y como meseros. Dada su constancia en las actividades de la cooperativa, han sido invitados por los socios a presenciar las sesiones mensuales de la asamblea de la cooperativa, siempre escuchando y viendo, aunque sin voz ni voto.

Realizan múltiples funciones entre las que se encuentran el ser responsables de la recepción, cubrir el turno de vigilancia de aquellos socios que no están en posibilidad de hacerlo, cubrir noche de guardia asignado a ellos, la responsabilidad de ser guías de naturaleza, apoyar en los recorridos comunitarios y, cuando la ocasión lo amerita por el alto número de visitantes, fungir como meseros. Además, asisten de manera regular a las sesiones mensuales de la cooperativa en donde deben preparar y dejar todo listo antes del inicio de la sesión, tomar notas y hacer algún encargo que los socios les pidan, sobre todo, lo relacionado con el uso de las tecnologías de la información y redacción de documentos. A uno de ellos, le están delegando poco a poco las reservaciones vía redes sociales. Ambos tienen dominio del español

y del maya, así como de las tecnologías de la información. Su escolaridad es de secundaria y bachillerato, respectivamente.

“El involucramiento de los jóvenes, finalmente eso nos va a ayudar mucho para fortalecer lo que estamos haciendo porque nosotros tenemos la experiencia, nosotros podemos aplicar. Entonces, el complemento es que ellos en la tecnología para que nos puedan apoyar, para que podamos hacer equipo con ellos, para poder trabajar. en asuntos de tecnologías, estamos un poco bajos.”  
(Socio, 46 años)”

La incorporación de jóvenes en capacitaciones es un requisito en boga por parte de los agentes capacitadores, por lo que es un factor adicional que fomenta la participación de los jóvenes sucesores y que, al interior, potencia su posición estratégica ante los socios de la cooperativa.

### *Nuevos sucesores*

Los nuevos sucesores son mujeres, hijas de socios, de 18 y 21 años a quienes los socios han impulsado y respaldado para asistir a capacitaciones en los últimos meses. Su escolaridad es secundaria terminada y bachillerato, respectivamente. Los socios ven en ellas un interés por continuar desarrollando sus habilidades en los negocios o en una carrera profesional administrativa, lo que abre una ventana de posibilidad para que se incorporen a la cooperativa y aporten sus conocimientos a la empresa. Por estas razones, los socios han comenzado a invertir en ellas para facilitar su participación en capacitaciones. Esto es motivado también, porque los agentes capacitadores han establecido como requisito la incorporación de mujeres.

Si bien, no cuentan con un trabajo fijo en la cooperativa, han participado de manera eventual en alguna actividad cuando el número de turistas es alto. Dominan el maya y el español, incluso - acorde a lo que relatan sus padres – ellas fueron criadas primero en español y después en maya. Conocen y utilizan las tecnologías de la información.

### *Certificaciones*

La cooperativa cuenta con seis certificaciones, cuatro de las cuales están en proceso de verificación para su ratificación. Cada una de las certificaciones implica un arduo trabajo de documentación de procedimientos, elaboración de carpetas y seguimiento puntual para las consecuentes verificaciones. Es una inversión que los socios han estado dispuestos a dar pues representa una oportunidad de promoción turística a través de las plataformas gubernamentales y de establecer una relación positiva con los agentes de gobierno. El trabajo ha sido delegado a los jóvenes sucesores quienes cuentan con habilidades en el manejo de las tecnologías de la información, necesarias para elaborar los documentos, y quienes además cuentan con el tiempo para ello. En las etapas anteriores, las carpetas eran elaboradas con apoyo de un consultor, pero ahora esta función es responsabilidad de los jóvenes sucesores.

Lo que continúa presente en la memoria de socios y trabajadores es la puesta en práctica de algunos conocimientos adquiridos, sobre todo aquellos relacionados con las certificaciones debido a que éstas son identificadas como obligatorias para todos los trabajadores, y también por las constantes revisiones y auditorías a las que son sujetos periódicamente.

“Cuando empezamos a participar en la Norma 133 de Ecoturismo o de Moderniza, por ejemplo, nos viene para estandarizar y para alinearnos con ciertas cuestiones que tenemos o tuvimos que modificar para que pudiéramos pasar con la calificación. Actualmente tenemos las certificaciones. Eso nos da también un poquito de estándar, de la prestación del servicio que estamos ofreciendo porque pues ya tenemos esa experiencia, tenemos esa capacidad y poder dar un mejor servicio a la gente que nos visita.” (Socio, 46 años)

La capacitación que está más presente es la de Moderniza a la cual distinguen con frases como “capacitación de lo general”, “atención al cliente”, “cómo servir la mesa” y “cómo mantener limpia la cocina y las habitaciones”. La asocian con CDI y no con SECTUR, algunos solamente con el nombre del instructor. Esto podría deberse a que la capacitación la otorga un consultor de CDI, mientras que el financiamiento y la definición de los contenidos lo elabora la SECTUR.

1. Moderniza Ecoturístico (SECTUR). Certificación vencida (2017). Programa de calidad cuyas directrices son definidas por la SECTUR quien también realiza las auditorías y otorga el distintivo. Las capacitaciones consisten en dos módulos que abarcan diagnóstico, gestión, procesos y desarrollo humano en empresas turísticas. La opción de participar en el programa se activa una vez que la cooperativa ha recibido los apoyos para infraestructura y equipamiento. La CDI, a través de consultores acreditados, realiza el proceso de capacitación durante tres meses. Las auditorías se efectúan cada año para demostrar que ofertan servicios de calidad y poder mantener el Distintivo M (Moderniza ecoturístico).

2. Punto Limpio Máxima Calidad Higiénica (SECTUR). Vigente de acuerdo con lo relatado por el personal, pero no cuentan con carpeta en los expedientes y hasta el momento no ha llegado el certificado. Al igual que con Moderniza, SECTUR otorga el reconocimiento y CDI apoya con capacitaciones a solicitud de la cooperativa. El objetivo es propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene para la protección de la salud de clientes y proveedores de servicios. Surgió como respuesta a la contingencia al virus de la influenza AH1N1 en 2009. El seguimiento es mediante un sistema de calidad, a través de procedimientos documentados y verificados. Para ello, se otorgan 4 módulos de capacitación de 5 horas cada uno. En Ukuchil Cuxtal el primer paso fue modificar una cabaña “modelo” a la cual los socios tuvieron que hacer modificaciones, posteriormente verificadas por el auditor. Las modificaciones consistieron en poner piso de loza en toda la cabaña, pintar de blanco los troncos de madera que dan estructura a la cabaña, poner recubrimiento en las paredes para evitar el ingreso de insectos, y asegurar fumigaciones como mecanismos de control.

3. Ecoturismo sustentable NMX 133 (SEMARNAT). Certificación vencida. No cuentan con carpeta en los expedientes. Es una norma voluntaria, no obligatoria para los sitios ecoturísticos.

4. Paraísos indígenas (CDI y CPTM-Consejo de Promoción Turística). No es propiamente una certificación, es un sello asociado a Moderniza y Punto Limpio para dar promoción a los sitios ecoturísticos que apoya CDI. Una vez que la empresa participó en Moderniza, es candidata para obtener la distinción de Paraísos Indígenas, lo cual le brinda una plataforma de promoción a la cooperativa a escala nacional e internacional. También es considerada para su participación en intercambios de experiencias y otras actividades como tianguis o ferias de turismo. Además de mantener el Distintivo M, las empresas deben estar reguladas por el fisco y ostentar alguno de los distintivos de calidad reconocidos por la SECTUR (NMX 133, Rainforest Alliance). Ek Balam ha mantenido su incorporación a Paraísos Indígenas.

5. Distintivo S - Programa de buenas prácticas de sustentabilidad (SECTUR). Certificación no vigente. El programa busca la implementación de mediciones de energía, agua, residuos y carbono que son verificados por Earthcheck o Rainforest Alliance. Estas empresas promueven las mejores prácticas sustentables alineadas a los criterios globales de sustentabilidad definidos por la Organización Mundial del Turismo. Vigencia de un año.

6. Guía de turismo especializado (SECTUR) NOM 09. Vigente hasta 2021. Se certificaron los jóvenes sucesores en la modalidad de turismo orientado hacia la naturaleza. El certificado se puede tramitar también a través de las Secretarías de Turismo en cada entidad. Por el momento se mantienen en cursos de actualización cada año a fin de cumplir con el número mínimo de horas de capacitación para obtener el refrendo.

7. Guía de turismo cultural (SECTUR) NOM 08. No la tienen dentro de la cooperativa, sin embargo, jóvenes de la comunidad que son guías en la zona arqueológica sí están certificados. Se asocian con ellos cuando ofrecen el tour a la zona, algunos de ellos son hijos de socios que potencialmente podrían ser “sucesores”.

Las certificaciones han implicado un cambio para los socios de mirarse diferente en relación con el entorno cotidiano y de comprender su función en éste de acuerdo con las metas de sustentabilidad que ostentan los agentes externos. Implica también incorporar a su vocabulario palabras nuevas y darles sentido en su propio entorno. A través del lenguaje, se incorporan nuevos conceptos de uso cotidiano en la empresa o que los socios asocian con los actores externos y con quienes crean afinidades a partir del uso de esos conceptos.

“Estamos como lugar ecológico que la verdad en un principio, hablar de ecología, todos no entendemos. Oye, pero qué es, nos burlábamos dentro de nosotros, ¡ay mira, que ese es ecologista! y ¿qué es ecologista? Hoy gracias a dios que ya lo entendemos de que pues ecologista porque pues no quemamos, no cortamos tanto, a lo contrario, es sembrar, es cuidar, es guardar. Estamos participando, cumpliendo con las normativas del medio ambiente aunque todavía le puedo asegurar que hay compañeros que dicen, a mí no me interesa.” (Socio, 56 años)

Por otro lado, los socios reconocen la importancia de contar con guías de naturaleza, cometido que ha quedado en manos de los jóvenes sucesores. Sin embargo, apelan a los saberes del monte que los jóvenes no han aprendido todavía, a pesar de mantener estrecha relación con los socios más viejos.

“Ellos ya son guías. Pues son de una comunidad rural pero le garantizo de que ellos, muchas clases de las hierbas, no lo sabe su nombre y no tiene conocimiento. También los árboles. Tienen que meterse más al monte, que tengan conocimiento más a las hierbas, a los árboles. Y aprender su nombre de las aves, aprender su nombre de los animales. Yo no soy guía pero yo lo sé más que ellos, yo tengo más conocimiento. Yo tengo conocimiento a más de 35 o 40 clases de hierbas medicinales y lo tengo usado antes. Muchas cosas que ellos deben de aprender más que yo. [Joven sucesor 1] desde chiquitito anda conmigo, [Joven sucesor 2] también. Pero hasta ahora, de mi parecer, todavía les falta mucho.” (Socio, 68 años)

Las certificaciones constituyen un compromiso contractual con los agentes gubernamentales que les permite acceder a ciertos beneficios, pero en términos de conocimiento, supera el saber tradicional que aquel que se pueda transmitir mediante capacitaciones, implica una nueva manera de ver el entorno en el que se desarrollan.

### **Registros históricos de capacitación**

Entre los expedientes con los que cuentan los participantes, se hallaron registros materiales como gafetes de asistencia a foros y reuniones, constancias de participación y credenciales de certificación. En la oficina se encuentra la carpeta de Moderniza, dos tesis de licenciatura de la Universidad Tecnológica de Valladolid y un “manual del participante” del curso Desarrollo de Productos Turísticos de CENLATUR. La cooperativa no cuenta con un registro histórico del total de las capacitaciones recibidas ni con evidencias completas de las mismas. Los socios y trabajadores de la cooperativa Ukuchil Cuxtal reportan haber recibido materiales escritos de algunas capacitaciones, buena parte ahora extraviados o ilegibles por el paso del tiempo.

De forma similar a la cooperativa Taak Be Ha, uno de los primeros resultados del análisis de las entrevistas fue que al preguntar acerca de capacitaciones, los socios y trabajadores respondían sobre temas generales ejemplificados con aprendizajes de acciones muy específicas.

[Entrevistador] “¿Ha recibido algún curso de capacitación para aprender a hacer lo que le toca?  
[Trabajadora] “Sí. Acerca de los trabajos de camarista. Cuando hay huésped tienes que tocar la puerta tres veces para preguntar si quiere que le limpien el cuarto.” (Trabajadora, 43 años)

A lo largo de las respuestas, el uso de la palabra capacitación fue casi indistinto para referirse a otras modalidades de enseñanza o transmisión de la información tales como taller, curso, plática informativa, instrucción o asesoría técnica. Socios líderes y jóvenes sucesores asocian la palabra capacitación también con otras formas de aprendizaje provenientes de agentes externos a la comunidad. Los socios líderes dejan ver en su discurso un proceso de aprendizaje continuo que han sostenido para enfrentar la actividad

del turismo, completamente ajena a su realidad. Tanto así los jóvenes, quienes están en formación para recibir la estafeta. Su proceso de aprendizaje conjuga la educación formal, la transmisión de conocimientos a través de las experiencias de los socios, y los conocimientos de otras realidades ajenas a su cotidianidad detonados a partir del contacto con agentes externos. Las personas con edades superiores a los 60 años no recuerdan contenidos específicos de las capacitaciones, aunque los temas son siempre identificados. En general, la fecha y duración de las capacitaciones son aspectos que se recuerdan con menor exactitud.

La variedad de respuestas entre trabajadores, por un lado, y socios líderes y sucesores, por el otro, está marcada por el tipo de capacitaciones dirigidas a cada grupo (Figura 8). Las capacitaciones recibidas por los trabajadores han sido principalmente sobre los temas de atención al turista (alimentos, meseros, limpieza, hospedaje) y de primeros auxilios; todas en el centro de trabajo. Mientras que los socios líderes y jóvenes sucesores han accedido, además, a otras modalidades fuera de la localidad: intercambios de experiencias, certificaciones, foros, reuniones de redes de cooperativas, entre otras. Los temas que han visto son conservación, guías de naturaleza, administración, promoción y comercialización.

La matriz cronológica de capacitaciones en Ukuchil Cuxtal (Anexo 4) permite identificar tres etapas de la capacitación a partir de la participación en el personal y los temas en los que participa (Figura 8). La etapa 1 está definida por las capacitaciones enfocadas en el área de atención y servicio al cliente, las cuales se canalizaron a través de CDI en 2006 y estaban dirigidas únicamente a la cooperativa Ukuchil Cuxtal. Los instructores se trasladaron a las instalaciones del sitio turístico, en donde se llevó a cabo la capacitación bajo un formato de aula escolarizada y fue obligatoria para los trabajadores fijos; una más se realizó en Valladolid con las mismas características. La etapa 2 es la que concentra un mayor número tanto de capacitaciones como de actores externos involucrados, modalidades de enseñanza y diversidad de temas. En la etapa 2, Ek Balam comienza a ser sede de capacitaciones dirigidas a más de una cooperativa, se suman los jóvenes sucesores como nuevos participantes, y se amplía la gama de temas de capacitación. Además, se incrementa el número de “salidas” a nivel regional, nacional e internacional. La tercera etapa marca un cambio muy reciente con la incorporación de nuevos sucesores en las capacitaciones y una mayor carga a los jóvenes sucesores.

**Figura 8**  
Evolución de las capacitaciones de Ukuchil Cuxtal

Temas/participantes	Etapa 1 (2006-2013)					Etapa 2 (2014-2017)					Etapa 3 (2018-2019)				
	SLID	SCTR	TRFJ	JSC	JNV	SLID	SCTR	TRFJ	JSC	JNV	SLID	SCTR	TRFJ	JSC	JNV
Servicio y atención															
Primeros auxilios															
Gestión y administración															
Conservación															
Idiomas															
Actividades productivas															

SLID: Socios líderes  
 SCRT: Socios trabajadores  
 TRFJ: Trabajadoras fijas  
 JSC: Jóvenes sucesores  
 JNV: Jóvenes nuevos sucesores

A partir del 2011 -aunque más constante a partir de 2016- Ek Balam empieza a ser sede de reuniones y capacitaciones colectivas promovidas por las redes de cooperativas a las que pertenece Ukuchil Cuxtal y que son financiadas por agentes gubernamentales. Los socios expresan que este tipo de encuentros colectivos en las instalaciones de la cooperativa son beneficiosos debido a que los asistentes pernoctan por al menos durante dos noches y representa ingresos por consumo de servicios turísticos que paga el agente capacitador. Es parte también de la diversificación de visitantes al sitio, ya que es otro tipo de turistas que llegan a partir de eventos de capacitación y reuniones. Cuando las capacitaciones se llevan a cabo en su sitio ecoturístico resulta también benéfico ya que permite que un mayor número de personas de la cooperativa, socios y trabajadores, pueda acceder a la capacitación; lo cual no ocurre cuando la sede de la capacitación es fuera de la localidad.

“Es gran diferencia cuando a nosotros nos invitan y nos dicen, sólo va a ir uno o dos. Y cuando nosotros somos sede acá nosotros invitamos a los demás socios, trabajadores o a los jóvenes que quieran participar.” (Socio, 68 años)

Las capacitaciones fuera de la cooperativa son referidas como “salidas”. A lo largo de las entrevistas detectamos que las salidas no se refieren únicamente a intercambios de experiencias como en el caso de Taak Be-Ha, sino que engloban además cursos, congresos, ferias promocionales, reuniones de redes de cooperativas y juntas de trabajo con actores externos que se llevan a cabo fuera de localidad de Ek Balam. De hecho, todas las modalidades podrían combinarse en una misma agenda.

A partir del 2017 surge un participante nuevo que no estaba registrado formalmente en las capacitaciones anteriores: el sucesor (Figura 8). Sin duda, el sucesor estuvo presente en capacitaciones desde años anteriores dando acompañamiento a los socios líderes, pero no con un registro formal ante el agente capacitador. Hasta entonces, su presencia había sido para aprender observando lo que sucedía en el lugar y prestando atención a lo ocurrido. Después, el sucesor comienza a tomar participación formal de

las capacitaciones, no únicamente en el área de trabajo, sino que sale de la cooperativa hacia otros lugares para atender eventos de capacitación. Así, se suma una figura más a los socios líderes quienes eran los únicos que hacían viajes fuera de la localidad. El hecho de que los socios abran la posibilidad a los jóvenes para asistir a las “salidas” está asociado a condiciones físicas, culturales y educativas que se atribuyen los mismos socios como limitantes para participar en algún compromiso fuera de la comunidad, así como falta de tiempo. Sobre todo, por la confianza que el socio deposita en el sucesor para representar a la cooperativa en el exterior. Son pocos los socios que se aventuran a salir porque consideran que se abandona la milpa, la familia y los animales, o porque se ven intimidados por los idiomas o por la falta de habilidades para conducirse en otros escenarios. Para algunos, las salidas son vistas más como un riesgo que como una oportunidad.

“No creas, no es tan fácil que uno nada más ofrece de que yo sí voy. Hay que medio obligarlo al que no quiera, pero si necesita ir uno. El detalle de nosotros es que no cualquiera puede ir. El que no sabe leer y escribir, solamente en vano que vaya porque no puede hacer nada. No pueden salir totalmente, aunque tiene la dirección de donde debe de ir pero si no puede leerlo o no habla en español, solamente maya, no puede salir. Somos pocos los que pueden salir en las reuniones afuera. Si va acompañado sí se van porque pues hay una guía y él sigue.” (Socio, 52 años)

El sucesor no tiene esas responsabilidades de trabajo cotidiano lo que, sumando a las ventajas competitivas para desenvolverse y atender estas capacitaciones lo convierten en candidato ideal. Cuando este sucesor regresa a la cooperativa, comparte con el resto de los socios lo visto en los cursos. Resalta el hecho de que las convocatorias de capacitación están abiertas a socios de las cooperativas y, a pesar de que los sucesores no son socios legalmente, éstos logran negociar con los agentes capacitadores para que sean los sucesores quienes asistan en su lugar. Esto se debe a que los socios ven en los jóvenes sucesores a los elementos que darán continuidad al proyecto, fincan sus esperanzas en ellos y de alguna forma lo transmiten a los agentes capacitadores.

“Para nosotros ya es un poco tarde. Lo que tratamos de hacer es de invitar a los jóvenes que nos echen la mano. Echar la mano quiere decir de que vengan cuando hay oportunidades de aprendizaje porque pues el futuro que estamos viendo son ellos. Es muy importante para nosotros [los socios] porque nosotros ya llegamos a donde ya no podemos seguir” (Socio, 56 años)

Un nuevo participante que se empieza ver a partir de 2018 es el nuevo sucesor, lo cual también responde a que los agentes capacitadores empiezan a definir como población objetivo de las capacitaciones a las mujeres. Estas chicas tienen un nivel educativo más alto que el resto de los socios y asisten a estas capacitaciones en representación de éstos. El proceso de incorporación es paulatino, y no únicamente en cuestiones de la cooperativa sino en otros asuntos que las prepara para conocer cómo se manejan los asuntos en la localidad.

“En las responsabilidades del ejido ahorita mi hija es la que se dedica para ver cómo hacerle, ella ya sabe redactar de qué trata la asamblea” (EP05).

En 2018 es evidente como la participación en capacitaciones predomina el sucesor. Los socios líderes están enfocados en la operación y administración del negocio, los trabajadores en sus funciones operativas y los sucesores en aprender dentro y fuera de la localidad.

La institucionalidad que brinda la cooperativa (marco legal, espacio definido, personal fijo, capacidades adquiridas a través del tiempo) abre la puerta a más proyectos que incluyen, no sólo a los miembros de la cooperativa sino también al resto de la comunidad. Es el caso del Meliponario, el cual además deja ver que las capacitaciones en UNajil Ek Balam van más allá de las estructuras formales que marcan las dependencias gubernamentales o asociaciones civiles. La capacitación es en todo caso, un proceso continuo sobre el que se van empalmando diferentes actores para alcanzar un aprendizaje específico.

Doña Francisca [nos dio] gran apoyo en aquel tiempo cuando nos ayudaron mucho para la capacitación, para la preparación y sobre todo para aceptar nosotros [a las meliponas] porque esto según nos han comentado hace como 25 años los abuelos en el pueblo lo trabajaban pero con el cambio que ha habido, el clima y sobre todo ellos que fueron, viajaron, y entonces un poquito se perdió. Otro grupo que apoyó esto fue a través de la escuela de Estados Unidos, en donde está Sara. Ella es de Estados Unidos y cada año viene y sabe maya. La gran importancia es que ella sabe maya, ya aprendió. Y el año pasado ellos encuentran un pequeño recurso creo que para poder conseguir más jobones y una pequeña capacitación para empezar a trabajar ya con una mayor formalidad el asunto de las abejas sin aguijón. A base de una asamblea general [en la comunidad] y unos cursos de capacitación que se dieron, ahí surgen los grupitos y somos 32 hasta la fecha que conformamos este grupo de las meliponas. Son amas de casa y con la capacitación que se dio, lograron aprender muchas técnicas para el manejo, para sacar la miel, el sacar la cuestión de hacer divisiones, y el polen. El siguiente paso que estamos proponiendo es que se pudiera dar unos cursos de capacitación más adelante para la elaboración y el uso de las técnicas con la producción de miel o con el polen, los medicinales que se pueden hacer con ello, los jabones, los shampoo, todos los derivados que puede uno aprovechar y que aquí mismo nos puede servir.” (Socio, 47 años)

#### **4.3 PROCESOS ACTUALES DE CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN PENINSULAR**

Presenciar capacitaciones fue un aspecto muy relevante para comprender cómo se desarrollan los procesos de capacitación en nuestros días en las cooperativas turísticas en el ámbito rural. Como se mencionó anteriormente, durante el tiempo en el que se realizó el trabajo de campo solamente la cooperativa Ukuchil Cuxtal tenía programadas capacitaciones. A través de sus representantes y con apoyo del personal de la red Co'ox Mayab, a la cual pertenece Ukuchil Cuxtal, tuvimos acceso a ellas. También tuvimos acceso a la capacitación de la cooperativa Zaas Koolen Ha de Yokdzonot. En total, se observaron cuatro eventos de capacitación en los que presenciamos diez capacitaciones, lo cual nos permitió ampliar la perspectiva de los procesos de capacitación que se están llevando a cabo en la región, no únicamente en Yucatán.

## **Moderniza Ecoturístico**

La primera capacitación a la que se tuvo acceso fue en el centro turístico de Yokdzonot, lugar en donde el principal atractivo es un cenote abierto que es administrado por la cooperativa Zaaz Koolen Ha. Además del nado libre en el cenote, la cooperativa ofrece servicio de alimentos en el restaurante y actividades de aventura: tirolesa, área de acampado y renta de kayaks. Estos servicios han estado certificados durante tres años bajo el sistema de gestión de calidad de la CDI, denominado Moderniza Ecoturístico. Debido a que pronto estarían recibiendo al auditor para la verificación de los requisitos, la cooperativa buscaba apoyo para realizar un curso de reforzamiento de conocimientos en el tema, dirigido tanto a socios como empleados.

Este momento coincidió con la llegada de una joven, pasante de la Licenciatura en Gestión Turística, quien se acercó a la cooperativa para explorar las posibilidades de realizar el servicio social. Mostró su interés ante los miembros de la cooperativa por realizar una carrera profesional en capacitación en el ámbito turístico por lo que, aprovechando sus conocimientos e intereses, acordaron que daría el curso de Moderniza. Antes de iniciar con la capacitación, ocupó un tiempo para observar las prácticas operativas, involucrarse en las actividades, aplicar un cuestionario, elaborar un diagnóstico de necesidades y después, definir el contenido y las estrategias de enseñanza de la capacitación. Es un proceso que le tomó dos meses antes de ejecutar la capacitación.

“Primeramente, pasé a recepción, estuve aquí un tiempo, solamente de observadora. Ya después cuando llegaron las vacaciones, ya empecé con la parte práctica, a dar chalecos, dar información, darles el recorrido. Y a seguir observando, hacer anotaciones y mayormente ya aplicar mis conocimientos. Tuve que involucrarme. Todo es parte de un proyecto, así es. Ahorita ya es lo último que estoy por hacer, lo de Moderniza.” (Capacitadora, 24 años)

La capacitadora es oriunda de Libre Unión, una localidad aledaña a Yokdzonot en donde labora como maestra del Telebachillerato. Su origen y su formación representaron múltiples ventajas para el grupo. Una de ellas fue en términos de comunicación ya que durante el diagnóstico ella estaba en posibilidades de entablar conversaciones en lengua maya con aquellos que no dominan el español. De esta forma, logró identificar las dificultades que encuentran los socios y empleados para comprender el objetivo del sistema de gestión de calidad y cómo visualizan el lugar donde trabajan. También contempló a aquellos que no saben leer al aplicar la encuesta de necesidades de forma oral. Sus observaciones permitieron identificar cómo es que los empleados ponen en práctica los conocimientos que han recibido en los cursos anteriores.

“Entonces ahí me voy dando cuenta que ellos a veces no siguen un patrón de limpieza, simplemente lo hacen empírico. Todo es empírico y ya lo van ejecutando. Más adelante se va a dar cuenta de que lo que se necesita es un seguimiento con ellos porque están un poco desorientados. Un área de oportunidad sería aplicar lo aprendido porque es cierto, lo saben y aunque lo tengan, no son capaces de aplicarlo.” (Capacitadora, 24 años)

Con esta información, adaptó el contenido del manual de Moderniza para desarrollar un método pedagógico a la medida que ella determinó como motivacional y de rescate de conocimientos.

“[Un modelo pedagógico motivacional] es más factible a que tú vengas, ellos se sienten y se vean como robotitos. Con las dinámicas se van reforzando los conocimientos. Que ellos se sientan parte y ya después como en toda capacitación, un inicio, un desarrollo, un cierre y ya la evaluación que es lo que mayormente se hace.” (Capacitadora, 24 años)

En cuanto a la técnica de rescate de conocimientos:

“Esa es una técnica de rescate de conocimientos, de lo que tú ya sabes, lo tienes que expresar porque de ahí vamos a partir para adquirir otros conocimientos. Una técnica de activación de rescate.” (Capacitadora, 24 años)

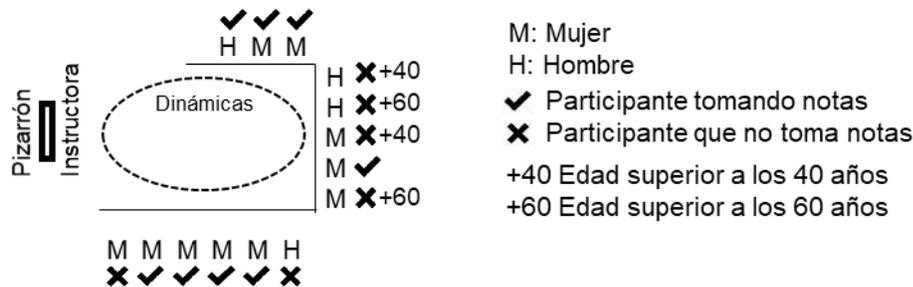
Dichos conocimientos están previamente definidos en los manuales del sistema de gestión de calidad, son conocimientos estandarizados que los participantes deben poner en práctica en sus áreas de trabajo. El hecho de que los contenidos estén predefinidos determina, hasta cierto punto, que la transmisión del conocimiento sea unilateral. Esto quiere decir que la participación de los asistentes se limita a escuchar y recibir los conocimientos sin réplica y sin margen para incorporar elementos propios. A pesar de ello, la presencia de la capacitadora local marcó una relación horizontal con los participantes que generó un ambiente de empatía y de una participación mucho más activa aún dentro de los márgenes preestablecidos.

La intervención de una profesionalista local representó la mediación de alguien que comprende la cultura empresarial de gestión de la calidad (dada la formación profesional) y la cultura local (dada su pertenencia a ella) a fin de habilitar la comprensión de los conceptos de calidad en un grupo de personas ajenas a ellos a través de formas adecuadas a su cultura. El caso revela la importancia de una figura mediadora con capacidades biculturales para conciliar ambas cosmovisiones. Aunque la capacitación se haya desarrollado en español, los acercamientos previos de la capacitadora hacia los socios (en maya y español) propició de fondo un proceso de traducción bicultural que, hasta cierto punto, los preparó para asimilar los conceptos durante el curso. El hecho de que la capacitación haya sido en español responde a la necesidad de estar preparados para la visita del auditor quien aplica las revisiones en este idioma utilizando la jerga de los sistemas de gestión de calidad.

La estancia de la capacitadora fue de tres meses en total, periodo durante el cual pudo asistir al sitio sin contratiempos y sin invertir demasiados recursos dada la cercanía del sitio a su casa. El curso de capacitación se llevó a cabo durante un mes, una hora todos los días de la semana incluyendo sábados. Se definieron dos grupos cuyo turno de capacitación sería cada tercer día. A recomendación de la capacitadora, se determinó que el curso se realizaría antes de iniciar con la jornada laboral, de modo que los participantes estuvieran sin cansancio y fuera más productiva la sesión. De cierto modo, la cooperativa consideró las ocupaciones y necesidades de socios y trabajadores al definir la agenda de la capacitación. En este caso, la cooperativa funge como agente capacitador de sus propios socios y empleados impulsando la capacitación y tomando en consideración las particularidades del grupo.

La capacitación se llevó a cabo en el restaurante del lugar, un espacio amplio, abierto en su perímetro y techado con una palapa. La configuración del espacio de la capacitación fue en forma de herradura (Figura 10) para posibilitar el movimiento de los participantes en el espacio intermedio y llevar a cabo las dinámicas previstas. Antes de iniciar la capacitación y al finalizar, los participantes colaboraban para acomodar las mesas y sillas.

Figura 9  
*Disposición del espacio de la capacitación "Moderniza Ecoturístico" en Yokdzonot, Yucatán*



La Figura 9 muestra la distribución espacial de los participantes en uno de los días de capacitación. Aquellas personas mayores de cuarenta años no tomaban notas, mientras que el resto sí lo hacía. Esto podría deberse al hecho de que el acceso a la educación básica en la población era limitado hasta hace algunos años, lo que reduce las posibilidades de aprender a leer y escribir. Sin embargo, todos los participantes estaban atentos y activos en las dinámicas y preguntas de la capacitadora. En total, participaron 32 personas, de las cuales 19 son mujeres y 13 son hombres. De la totalidad de los participantes, 17 son socios y el resto empleados hijos.

Un hallazgo relevante en esta capacitación es la percepción que la capacitadora tiene acerca de la organización y de la toma de decisiones al interior de la cooperativa. La descripción que hace acerca de las empresas turísticas deja entrever que la formación en gestión turística que ella recibió está orientada a empresas capitalistas y no contempla las particularidades de las empresas sociales. Cuando se le preguntó si existe alguna diferencia entre las capacitaciones para cooperativas turísticas y el resto de las empresas de turismo, respondió:

“Quizá no cambia tanto porque ellos [los socios de la cooperativa] lo que necesitan es una estructura organizacional porque una cooperativa está conformada por socios. No porque yo tenga ese reconocimiento de socia, voy a querer imponerme. Siempre tengo que respetar al que está arriba, hay una persona que subordina. Entonces tenemos que estar conscientes de las líneas de jerarquía que existen para que todo pueda salir bien. Porque si nos ponemos en el plan de que somos socios y todo, la verdad de nada nos serviría una estructura organizacional. Aunque ellos sean socios, cada uno tiene sus funciones. Si nos ponemos en el plan de que todos tomamos las decisiones no va a funcionar como tal.” (Capacitadora, 24 años)

Los sistemas de calidad que se certifican están alineados al tipo de organización que describe la capacitadora, con estructuras verticales, jerárquicas y líneas de mando bien definidas. De hecho, en la documentación de la cooperativa para el manual de Moderniza encontramos organigramas que

representan esa estructura vertical de subordinación de funciones, lo cual pareciera no corresponder con la realidad que se practica en la cooperativa. Menos aún representa la forma de organización horizontal de la cooperativa en donde la asamblea es la máxima regidora de las decisiones.

Finalmente, al preguntarle sobre cuáles serían las características de una capacitación ideal respondió que lo más relevante es llevarlo a la práctica con supervisión. Es decir, que una capacitación no debiera terminarse en el tiempo y espacios específicos de un curso sino darle continuidad para asegurar que se pongan en práctica los conocimientos. Aclaró que, en el caso de esta empresa, ella considera que además una sola capacitación no es suficiente para atender las necesidades de capacitación que esta cooperativa requiere dada la cantidad y diversidad de actividades que operan en el sitio y que se encuentran bajo el sistema de gestión de la calidad.

### **Contabilidad y obligaciones fiscales**

La segunda capacitación que presenciamos perseguía el objetivo de exponer los principios básicos de contabilidad y las responsabilidades fiscales de las cooperativas. La convocatoria se abrió para las cooperativas que conforman la red de Co'ox Mayab, entre ellas Ukuchil Cuxtal. Estuvo dirigida a miembros del consejo de administración, encargados de contabilidad o manejo de ingresos, y a tesoreros de las cooperativas. Es la primera capacitación que los socios de las cooperativas reciben sobre el tema. La capacitación fue en el idioma español.

El curso se llevó a cabo en la ciudad de Mérida, Yucatán a lo largo de dos días, lo que implicó el traslado de los socios desde su localidad y la pernocta en la ciudad. La capacitación fue coordinada por Co'ox Mayab, el agente capacitador a través del cual se canalizaron los recursos económicos ante INDESOL<sup>18</sup>. Además, el agente capacitador se encargó de definir la sede de capacitación, seleccionar al capacitador y organizar los movimientos logísticos para el traslado, la pernocta y las comidas.

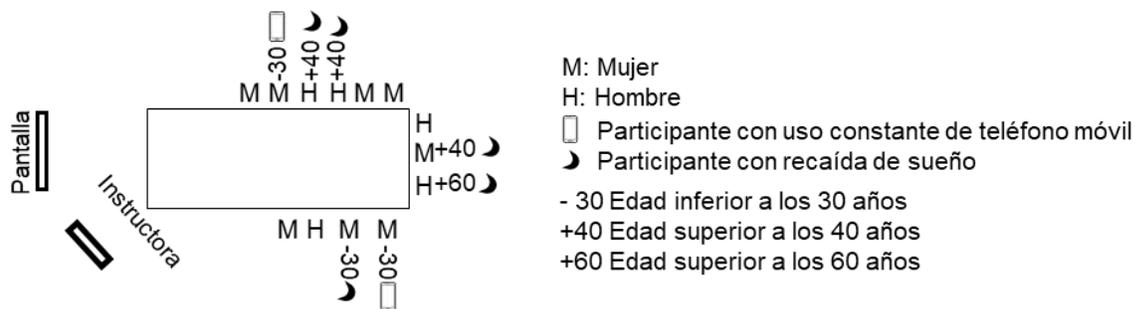
La instructora es una consultora con estudios de posgrado y experiencia en docencia a nivel licenciatura. Ejerce la profesión de contaduría de manera independiente. Como parte de su labor ha asesorado a algunas cooperativas de Yucatán en asuntos contables y fiscales, por lo que conoce a detalle las particularidades de este tipo de empresas y las obligaciones fiscales a las que están sujetas.

La capacitación se llevó a cabo en un salón estrecho y rectangular, con aire acondicionado, tipo aula escolar en donde al frente se encontraba un pizarrón y una pantalla. En medio del salón, se encontraba una mesa rectangular alrededor de la cual se ubicaron los participantes (Figura 10).

---

<sup>18</sup> Instituto Nacional de Desarrollo Social

Figura 10  
 Disposición del espacio de la capacitación “Contabilidad y obligaciones fiscales” en Mérida, Yucatán



La Figura 10 muestra la distribución de los participantes en el primer día de la capacitación. El grupo fue diverso en cuanto a edad, género, grado escolar, dominio del idioma español y de las tecnologías de la información. La edad de los participantes era desde los 24 hasta los 60 años. En su mayoría, el grupo estuvo conformado por mujeres (8 de 13) cuyas edades oscilan entre los 24 y 49 años. El 85% de los participantes pertenecen a una comunidad indígena maya y son bilingües, hablan maya y español (Anexo 6).

En cuanto al grado escolar, se registraron participantes sin estudios de educación formal hasta personas con licenciatura concluida. Si bien, la mayoría cuenta con un dispositivo móvil para establecer comunicación remota, no necesariamente conoce o domina otros dispositivos o programas computacionales necesarios para realizar las declaraciones de impuestos y realizar la contabilidad electrónica tal como lo exige la dependencia federal desde el 2014.

La heterogeneidad del grupo representó un reto para la capacitadora ya que algunos socios mostraron poco interés sobre el tema - debido a que esta actividad la delegan a un contador externo -; mientras que otros conocían algunos conceptos básicos dada su preparación escolar y mostraron interés por comprender la sección teórica; los menos contaban con experiencia en el tema al ser encargados del seguimiento de la contabilidad al interior de su cooperativa, sin embargo se mostraron interesados cuando se tocaron aspectos prácticos. Al preguntarle a la instructora si la planeación de la capacitación para las cooperativas fue distinta al resto de los cursos que ha dado anteriormente, respondió:

“Sí, de hecho, fue una de las cosas más difíciles. Entender que me tenía que bajar a lo básico, lo hice lo más que pude, pero aún siento que se quedaron algunas cosas atoradas. Yo creo que lo ideal para mí es que el grupo fuera homogéneo con respecto al nivel de conocimientos, de debilidades y fortalezas. Te permite cumplir con todos los objetivos de manera correcta.”  
 (Capacitadora, 55 años)

La afirmación muestra que el público objetivo de este curso guarda algunas diferencias respecto de los alumnos de licenciatura con quienes la instructora ha tenido contacto en su trabajo como docente. Los alumnos están habituados a asistir a clases, a veces en sesiones de más de tres horas seguidas y tienen al menos doce años de su vida haciéndolo de esta manera. Los miembros de las cooperativas no tienen un estilo de vida parecido, por lo que la capacitación requería no únicamente de explicar los conceptos desde las bases sino aplicar estrategias que permitieran a los socios participar más durante la sesión, tomando en consideración sus experiencias en los asuntos contables de sus cooperativas.

Los objetivos y alcances de la capacitación no se plantearon en ningún momento. En la presentación de los participantes se pidió decir el nombre de la persona y el nombre de la cooperativa a la cual representaban. Se omitió preguntarles sus cargos en la cooperativa, quién se encargaba de los asuntos contables y fiscales, cuál era su interés y por qué les parecía importante esta capacitación, incluso sus expectativas del curso. De esta forma, podrían haberse conciliado los objetivos entre el instructor y los participantes.

Antes de iniciar la sesión, la capacitadora aplicó una prueba diagnóstica; sin embargo, no hubo tiempo necesario para revisar las respuestas, hacer un análisis y elaborar un material adecuado. La evaluación inicial que se aplicó a los participantes fue individual, en silencio y bajo el consuelo de que no tendría ninguna calificación, simplemente era para medir "cómo andan en estos temas", es decir, tener un diagnóstico. La hoja de respuestas fue entregada a la maestra sin retroalimentación en ese momento y en ningún momento posterior. Es decir, las respuestas iniciales no formaron parte de los insumos para la elaboración de los materiales de la capacitación y la presentación fue preparada previamente asumiendo que el conocimiento de la expositora acerca de las responsabilidades fiscales de las cooperativas como figura legal sería suficiente para transmitir el mensaje que se había propuesto. Las necesidades de capacitación fueron definidas por el agente capacitador junto con el capacitador quien, a su vez, elaboró el contenido del curso bajo un esquema de "experto a capacitado". La evaluación final fue en el mismo tenor que la inicial. Los participantes estaban nerviosos, y comentaban que no sabían algunas cosas. Uno me pidió que si lo podía ayudar a responder.

El primer día, la capacitación se desarrolló después del horario de comida tras una serie de reuniones matutinas con motivo de la asamblea de la red Co'ox Mayab. La sesión inició con una sección teórica que abarcó las primeras tres horas del curso. Las diapositivas eran leídas por la instructora y explicadas en los mismos términos abstractos. De manera cíclica, las explicaciones se mantenían bajo otros términos complejos. Por ejemplo, "el balance contable muestra el total de activos y de pasivos del patrimonio de una empresa". Esa definición requiere que primero se explique en palabras corrientes qué es un activo y qué es un pasivo, qué es un balance contable, un patrimonio y de qué tipo de empresas se está tratando. Los materiales entregados contenían impresa la presentación con tamaño de letra pequeño e imágenes genéricas y sin ninguna información adicional. Tales condiciones generaron un ambiente poco propicio

para que los asistentes mantuvieran la atención durante la primera parte de la sesión, de modo que se observaron distracciones constantes con el uso del teléfono celular y omisión por recaída de sueño.

La explicación teórica con base en conceptos abstractos resultó poco efectiva ya que la mayoría de los asistentes participaban poco y se quedaban con dudas básicas que preferían no expresar en la clase, aunque en el receso lo comentaban entre ellos. Este comportamiento se contradecía con la unánime respuesta de un “sí” cuando la instructora preguntaba si había quedado claro el tema.

Aunado a los conceptos abstractos, los ejemplos que la expositora utilizaba hacían referencia al ámbito urbano, los cuales resultaban ajenos a la realidad que viven las cooperativas en sus localidades. Hablaba de edificios, industrias o grandes hoteles. Los edificios fueron ejemplo de activos de una empresa, siendo que los edificios son estructuras arquitectónicas que no forman parte del paisaje rural y tampoco de los potenciales activos de las sociedades cooperativas presentes. Estas diferencias culturales entre la instructora y los capacitados marcó un distanciamiento aún mayor de éstos hacia el tema ya que no había referencias con las cuales identificarse o relacionarlas con su realidad concreta.

En la segunda parte de la sesión, los participantes expusieron dudas concretas acerca de cuestiones prácticas en sus cooperativas. En ese momento, se levantó el ánimo y comenzaron a participar. Sin embargo, cuando las cooperativas expresaban sus inquietudes, la posición teórica de la instructora respecto de las cooperativas inhibía la participación.

“Es ilógico que después de 3 años, una empresa no reciba ingresos, ¿quién quiere trabajar en una empresa en la que no le pagan? Entonces, los cooperativistas ¿de qué viven?” (Capacitadora, 55 años)

Es importante recordar que la figura de cooperativa es un requisito fundamental de las políticas gubernamentales para recibir apoyos monetarios, el proceso de transición hacia una empresa independiente es bastante largo, más allá de los 3 años, durante los cuales, muchas de las cooperativas no reciben ingresos con base en su productividad.

Un aspecto interesante que resulta del análisis de esta capacitación es lo relacionado a las obligaciones fiscales que las empresas sociales tienen con el fisco. Desde que registran su acta constitutiva, tienen que inscribir su Registro Federal de Contribuyentes<sup>19</sup> ante el Servicio de Administración Tributaria<sup>20</sup> cuando asumen las obligaciones correspondientes. De la misma forma que ocurre con la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las cooperativas turísticas, las obligaciones fiscales están definidas bajo criterios indistintos para empresas capitalistas y sociales. En la práctica, se aplican algunas facilidades

---

<sup>19</sup> Registro Federal de Contribuyentes (RFC)

<sup>20</sup> Servicio de Administración Tributaria (SAT)

para éstas últimas, aunque no les exime de sus obligaciones. Un ejemplo de esas facilidades es la posibilidad de poder diferir el pago de impuestos por reparto de utilidades a cinco años.

Este escenario se refleja en la visión de la instructora al mencionar que, como empresas, deberían estar generando ingresos en vez de continuar solicitando apoyos. Es decir, convertirse en empresas autosuficientes a partir de los apoyos económicos que reciben en materia de infraestructura y equipamiento. Esta visión corresponde con la lógica que sustenta la política fiscal la cual transfiere obligaciones a la empresa social al inscribir su registro como contribuyente del erario. De fondo, se asume que, en su figura de empresa, debería generar utilidades desde el momento de su conformación y cualquier movimiento causa impuestos que deben ser pagados.

“Vamos a pensar, ya me pusieron el dinero para adquirir lo que se necesita para las rutas de acampado. Yo debería de empezar a generar esos ingresos, si se compraron las casas de campaña, ¿tú crees que Hacienda va a creer que las tienen asentadas? Puedo seguir pidiendo dinero, pero el apoyo debería ser para que en su momento yo diversifique, crezca, invierta.”  
(Capacitadora, 55 años)

Es una situación compleja que conduce a un círculo vicioso de la capacitación. Mientras las cooperativas no cuenten con una capacitación integral antes de lanzar sus productos turísticos, las posibilidades de generar ingresos tenderán a ser menores y, por ende, a depender más de los apoyos económicos provenientes de actores externos, entre ellos, las propias dependencias gubernamentales. A su vez es contradictoria porque pareciera que la política fiscal considera como fin último la acumulación de capital, dejando de lado el carácter social de las cooperativas, y al no tener las capacidades suficientes para generar ingresos y utilidades, su situación fiscal será inoperante bajo los términos que le exige la normatividad. Esta situación también lo deja ver la instructora en su opinión al respecto.

“Son comunidades vulnerables y que muchas veces los ingresos que tienen en el mes son para solventar sus necesidades básicas, pero eso no les exime de cumplir sus obligaciones básicas. Es ilógico que después de dos años, en la que ya tengo una palapa, estructura, no haya facturado un peso. Suena ilógico que, si ya compraste diez bicicletas, diez casas de campaña, las tengas ahí arrumbadas. Y cuando se descomponen pues no generar un peso fiscal, lo que obtuvieron se lo repartieron y no tienen la conciencia de ahorrar” (Capacitadora, 55 años)

Analizar las capacitaciones de gestión de calidad y la de contabilidad, nos lleva a identificar que los requerimientos del sistema gubernamental exigen de las cooperativas una organización empresarial jerárquica, especializada y lineal que no concuerda con los principios de solidaridad de las cooperativas. Pareciera que la estructura horizontal de las cooperativas obstruye la operación efectiva al interior de las cooperativas y complejiza la relación con los agentes gubernamentales, por lo menos, en cuanto a la gestión de la calidad y los aspectos contables se refiere.

A fin de facilitar el seguimiento a los asuntos fiscales y contables, la instructora considera que deberían ser responsabilidad de un socio de la cooperativa que tenga continuidad en la parte operacional. Nuevamente vemos que la parte operativa se sobrepone a la organizacional.

“Esa parte administrativa, contable, fiscal, la debiera ver una persona que sea fijo, si no es interna, cuando menos externa. Sería ideal que fuera una persona interna. Y hablemos no de un puesto que tenga en el acta constitutiva o en las asambleas sino operativa más que organizacional.” (Contadora, 55 años)

Al preguntarle, cuál fue su experiencia en esta primera capacitación a cooperativas, compartió lo siguiente:

“Te puedo decir que me da gusto el poder llegar a este tipo de personas, pero sí creo que tienen que ser un poco más aterrizadas, más personales y con dos o tres personas que cuando menos tengan idea de lo que es una empresa, una administración, de lo que es conocer la empresa como tal.” (Capacitadora, 55 años)

Este caso muestra un ejemplo de capacitación en donde la relación entre los participantes y la instructora está dada por una verticalidad definida por el conocimiento, el cual es transmitido de forma unilateral y planteado desde una visión externa.

La capacitación se extendió a asesorías o talleres – en términos de la instructora – en los días subsecuentes. Consistieron en visitas a las instalaciones de las diez cooperativas participantes con el objetivo de examinar a detalle la contabilidad de sus empresas y resolver dudas. Para esta actividad, la instructora expuso la necesidad de contar con conexión a internet puesto que buena parte de la información contable de las cooperativas se encuentra en los sistemas electrónicos de la dependencia federal. El requisito no se cumple en la mayor parte de las cooperativas, por lo que se revisaron expedientes en papel, acta constitutiva y se resolvieron dudas por parte de los socios. Sin embargo, en buena parte de los casos, no se logró atender el objetivo de conocer su estado contable y fiscal registrado en los sistemas informáticos.

### **Certificación en Guías de naturaleza**

En las instalaciones de la cooperativa Ukuchil Cuxtal, se reunieron 11 cooperativas provenientes de Yucatán, Campeche y Quintana Roo para atender un proceso de formación encaminado a la certificación de guías de naturaleza que se organizó en tres capacitaciones: a) elementos de guías de naturaleza, b) técnicas básicas de observación de aves, y c) observación sideral.

La capacitación estuvo dirigida a postulantes y a guías de naturaleza ya acreditados en la Norma Oficial Mexicana NOM-09-TUR-2002. La certificación la otorga la Secretaría de Turismo (SECTUR) federal como Guía de Turista Especializado en Turismo Orientado a la Naturaleza con actividad específica, en este caso, la observación de aves, conforme a los requerimientos de la Norma 09, “Elementos a que deben sujetarse los guías especializados en actividades específicas”.

El refrendo es cada cuatro años y la SECTUR exige contar con 160 horas de capacitación<sup>21</sup>. A fin de lograr el requisito, se sugiere cubrir por lo menos 40 horas anuales de capacitación, de forma que los guías mantengan constante actualización en los temas relacionados y evitar que se concentren todas las capacitaciones en un mismo año. En este caso, el proceso de capacitación buscaba sumar horas a lo requerido para el refrendo de la certificación y preparar a aquellos participantes que buscarían certificarse próximamente.

Los agentes capacitadores fueron en su conjunto las redes de cooperativas de cada uno de los estados quienes unieron esfuerzos para obtener recursos en común y capacitar a sus miembros. Es la segunda vez que las redes turísticas se organizan con este objetivo. En el 2017 lograron también acceder a una capacitación relacionada con el mismo tema en la que los participantes se certificaron por primera vez como guías de naturaleza<sup>22</sup>.

La empresa capacitadora fue el Centro latinoamericano de formación y capacitación para guías de turismo (CENLATUR<sup>23</sup>) cuya sede se encuentra en la Ciudad de México. Los cursos de CENLATUR están encabezados por un instructor titular y uno auxiliar o de apoyo. En este caso, el instructor titular fue un joven de 24 años, originario de la Ciudad de México, especializado en observación sideral con más de cinco años de experiencia en trabajos de capacitación y certificación en comunidades indígenas a nivel nacional. A petición de las redes de cooperativas, el instructor auxiliar fue un joven de 30 años, oriundo de Valladolid, Yucatán quien está acreditado como guía de naturaleza, especializado en observación de aves; es técnico en monitoreo comunitario de aves acreditado por la CONABIO; tiene formación de técnico bachiller en hospitalidad turística y; además, preside una de las cooperativas que conforman la red Co'ox Mayab. Para obtener las certificaciones mencionadas, presenció un proceso de capacitación similar al de los asistentes a este curso. Ahora, él mismo es capacitador de otro grupo que también está buscando recertificarse o certificarse por primera vez. Ambos instructores están certificados como capacitadores de acuerdo con los estándares de competencia de la Secretaría de Educación Pública.

El grupo de participantes fue homogéneo en cuanto al nivel educativo y dominio del maya y el español; y diverso en cuanto al género, edad y lugar de origen (Anexo 7). La composición del grupo fue bastante equilibrada en cuanto al género se refiere, con una ligera mayoría de mujeres (56%). En cuanto al nivel educativo, se registró un porcentaje alto (63%) de participantes con estudios concluidos de bachillerato y licenciatura. Tan sólo una persona tiene primaria, el nivel educativo más bajo registrado en esta

---

<sup>21</sup> Para la certificación son 240 horas de capacitación.

<sup>22</sup> En aquella ocasión la capacitación duró cuatro semanas consecutivas y se llevó a cabo en San Crisanto, Yucatán. Se realizaron dos cursos específicos: técnicas básicas de interpretación ambiental y cultura de calidad en el servicio de guianza turística. Los cursos se realizaron todos los días de las cuatro semanas, tiempo durante el cual los participantes tuvieron el servicio de hospedaje y de comidas.

<sup>23</sup> CENLATUR ofrece servicios de capacitación turística, consultoría ambiental para proyectos turísticos, cursos de refrendo de guías y cursos de inglés, en México y Latinoamérica. <http://www.cenlatur.com/> (Consultado: 3 de septiembre de 2019)

capacitación. Del total, dos personas dominan únicamente el español; el resto son bilingües (88% hablan maya y español).

En cuanto a la edad, predominaron los participantes que se encuentran entre los 18 y 30 años (11 de 16). Este subgrupo comparte otras características como el alto nivel educativo (6 con licenciatura, 4 con bachillerato y 1 con secundaria), la pertenencia a un grupo indígena (10 de 11) y el dominio de la lengua maya y del español (9 de 11 son bilingües). Además, el estado civil de todos ellos es solteros sin hijos, y su principal objetivo en el corto plazo está relacionado con desarrollarse profesionalmente en la empresa turística de su localidad o con continuar hacia un nivel superior de estudios.

Las tres capacitaciones se desarrollaron tiempo completo durante cuatro días bajo un formato combinado de teoría y práctica. Los horarios fueron definidos con anticipación por los capacitadores conforme al tipo de actividad a realizar y al tipo de participantes. El hecho de que la mayoría de los asistentes fueran jóvenes sin responsabilidades directas de trabajo en el campo o en el hogar y que estuvieran dedicados de tiempo completo, facilitó el acomodo de los tiempos de la capacitación y aseguró la presencia de los participantes. Al respecto, el instructor titular comparte su experiencia:

“Aquí por ejemplo no tenemos broncas de que tengan que irse a trabajar, pero muchas veces trabajan en la mañana y toman capacitación en la noche. Muchas de esas veces son cuando te salen más problemas porque ya son personas que vienen cansadas, vienen sin comer, que a veces no ponen mucha atención, es muy pesado para ellos. Entonces tienes que ver la forma en cómo se lo simplificas y que no sea tedioso para ellos.” (Capacitador, 24 años)

#### a) Elementos de guías de turismo orientado hacia la naturaleza

El objetivo de esta capacitación fue conocer los elementos básicos de guías en el ámbito de turismo de naturaleza y evaluar el desempeño en los temas tratados.

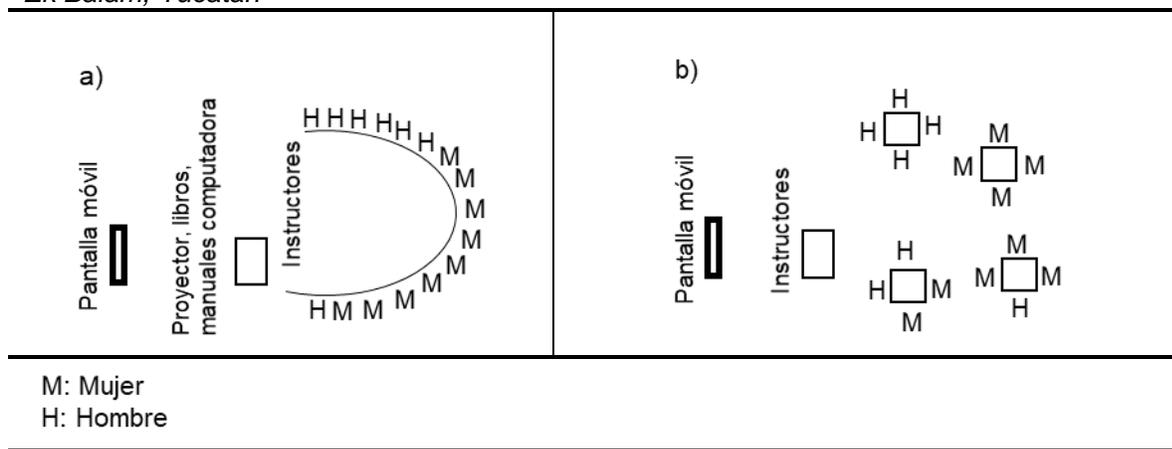
El proceso de certificación de guías de naturaleza se divide en seis módulos: turismo orientado a la naturaleza, primeros auxilios y RCP (cada dos años), manejo de grupos en áreas naturales protegidas y no protegidas (dos módulos), técnicas básicas de interpretación ambiental y desarrollo de la cultura de calidad en el servicio turístico para guías de turistas. En materia ambiental los temas que se desarrollan están alineados con la NMX-133-SCFI-2013: conceptos generales de ecología y biodiversidad de México, sistemas de áreas naturales protegidas, técnicas de campamentos, interpretación ambiental, entre otros.

En este caso, la capacitación se enfocó en el primer tema, turismo orientado a la naturaleza, en la cual se trataron los siguientes aspectos: segmentos del turismo y su relación con el desarrollo sustentable, perfil y características del guía de turistas, guiada como actividad de turismo de naturaleza, conceptos generales de ecología, equipo básico del guía y del turista y herramientas para la actividad turística.

El instructor titular dotó de materiales escritos a los asistentes, los cuales se iban revisando a la par de la presentación. Las diapositivas de la presentación contenían poco texto y una buena cantidad de imágenes que lo complementaban. Las actividades teóricas tuvieron diversas manifestaciones, algunas fueron explicaciones de lo proyectado en la pantalla y otras fueron demostraciones de los instrumentos que debe dominar un guía. Por ejemplo, si el instructor estaba explicando las cuestiones técnicas de una cámara o binoculares, lo hacía mostrando el dispositivo e incorporando los elementos teóricos. Así lo hizo con los aspectos formales de los guías, tales como el uniforme, la credencial y el equipo mínimo que por seguridad debe cargar; en este aspecto fue muy enfático, visual y estricto. Algunas actividades que fueron grupales consistían en comentar los temas teóricos o buscar soluciones a problemas hipotéticos.

La Figura 11 muestra las formas en las que se acomodó el espacio en dos momentos diferentes de la capacitación. Los participantes colaboraron en acomodar sillas y mesas. A lo largo de las exposiciones teóricas, los asistentes mostraron una constante atención y participación.

Figura 11  
*Diferentes disposiciones del espacio de la capacitación “Guías de turismo de naturaleza” en Ek Balam, Yucatán*



Complementando la sección teórica, se llevaron a cabo sesiones prácticas en las que se pusieron a prueba las habilidades de guía de turistas y las técnicas de observación de aves. Esta es una estrategia de capacitación que los capacitadores declararon explícitamente como vivencial y que prepararon para este curso:

“Generalmente, se utiliza mucho la técnica vivencial que es dar una simulación de guianza para que después ellos la apliquen. Entonces es una de las más utilizadas, demostrativa, exegética, pues son las que utilizamos durante el curso.” (Capacitador, 24 años)

## b) Técnicas básicas de observación de aves

La certificación como Guía de Turista Especializado en Turismo Orientado a la Naturaleza busca que el guía se especialice en una actividad particular de su zona de trabajo. En este caso, se determinó que sería la observación de aves puesto que es una actividad altamente solicitada por los turistas que visitan la Península; además, es muy bien pagada y genera ingresos adicionales por hospedaje y alimentación. En la Península, los turistas que solicitan este servicio son, por lo general, extranjeros que buscan un ave en específico. Conforme a sus guías temáticas, ellos saben de antemano cuáles son las especies endémicas de esta región y vienen en busca de ellas para tomar una fotografía. En sus registros, van marcando aquellas “presas” que ya lograron capturar con su cámara fotográfica o que lograron observar con los binoculares.

El desarrollo de este curso se intercaló con el anterior, se aprovecharon los mismos espacios para abordar el tema e introducir aspectos más especializados en el uso de los instrumentos. Se pusieron a disposición otro tipo de materiales como guías temáticas, libros para reconocer las aves, lupas, binoculares y cámaras fotográficas. La disponibilidad de los servicios de internet en Unajil Ek Balam fue una gran ventaja para esta capacitación debido a que los asistentes tuvieron la oportunidad de descargar en sus dispositivos móviles aplicaciones y guías temáticas digitales que les servirían para identificar aves, reconocer o reproducir el canto en campo.

La cita para las salidas de campo era a las 4:30 de la mañana para poder estar en el momento de mayor actividad de las aves, esto es al amanecer. La instrucción era que los guías estuvieran en punto de la hora acordada con su vestimenta y equipo mínimo para realizar la “guianza” o la “pajareada” – como se le llama a la actividad en el argot de los guías de observación de aves. Los capacitadores revisaban estos elementos antes de salir a la caminata y hacía comentarios en caso de existir alguna falta. Hacían hincapié en los aspectos formales, por ejemplo:

“Importa mucho la limpieza e imagen del guía, hay que cuidar el aspecto y el equipo. El guía es un ejemplo.” (Capacitador, 24 años)

Y no solamente en cuanto a su imagen se refiere, sino en general, al servicio que como cooperativa ofrecen:

“La presentación de cómo deben estar los alimentos en la mesa es muy importante, lo debemos saber aun cuando somos pajareros.” (Capacitador, 30 años)

Al igual que ocurrió en la capacitación de Yokdzonot, la presencia de un instructor local fue de suma importancia en esta capacitación, sin dejar de lado las aportaciones del instructor titular. Por un lado, el titular mostró dominio de los aspectos teóricos y técnicos y logró comunicarlo al grupo, específicamente aquellos aspectos relacionados con las aplicaciones digitales, el manejo de las guías temáticas, nombres

científicos, cuestiones técnicas de los instrumentos de trabajo y elementos del servicio de calidad por parte del guía. Para los asistentes fue muy importante conocer el manejo de los equipos dado que, a veces, los clientes cuentan con herramientas más sofisticadas que aquellas a las que pueden acceder los guías. Con este conocimiento, pueden apoyar al turista en caso de que lo necesite.

El instructor local, por su parte, además de conocer los elementos mencionados, contribuyó con su conocimiento de las especies endémicas, las especies populares y raras que habitan la zona. Como parte de su interés en el tema desde corta edad, el instructor reconoce los sonidos de las aves sin necesidad de ninguna aplicación digital y puede incluso reproducirlos para atraerlas. Tal actividad la realiza consciente de la responsabilidad que implica este conocimiento respecto a la conservación del entorno en el contexto turístico. Durante la discusión acerca de que el uso del *playback* puede perturbar a las aves, opinó:

“Ellos [los biólogos] viven de la conservación, nosotros vivimos del turismo. Sin embargo, la salud del ave es más importante que la propia satisfacción del cliente.” (Capacitador, 30 años)

Conoce la fauna local y sus nombres en maya, lo cual ayudó mucho en situaciones donde el instructor titular mencionaba a la especie con su nombre científico y el guía local lograba reconocerlo y llamarlo por su nombre común, en español o en maya. Esta acción hacía que los participantes identificaran mucho más rápido la especie de ave de la que se estaba tratando, dado que en su niñez o juventud temprana en algún momento habrían escuchado acerca de esa ave en su comunidad. Además, durante las salidas de práctica, se daban de manera natural conversaciones en maya entre los participantes y el instructor local para aclarar alguna duda o para compartir las diferentes maneras en las que se le conoce a una misma ave en su localidad.

La presencia del instructor local ayudó a generar empatía con los asistentes, propiciar un conocimiento más a fondo de las aves endémicas y valorar a estas especies en relación con el turismo. Aunque los turistas conocen el nombre científico de la especie, les es gratificante que el guía local les haga saber el nombre en maya y alguna historia o mito relacionado con ella. Esta información le da un valor agregado a la actividad a la vez que permite al guía revalorar su entorno.

“Es más común que nosotros como guías usemos los nombres en inglés, pero si además lo dices en maya, el cliente queda maravillado.” (Capacitador, 30 años)

De forma similar que ocurrió con la capacitadora de Yokdzonot, el instructor local fungió como una figura de mediación entre los elementos teóricos, técnicos o científicos, que trae consigo la certificación, y los elementos culturales que comparte con el grupo. Si bien, los conocimientos mínimos requeridos en los manuales están previamente establecidos, durante la capacitación se abrieron espacios para la incorporación de elementos culturales que son aplicables únicamente a esta región del país. Esto es, a pesar de que el contenido de la capacitación es determinado previamente por un actor externo en una

forma estandarizada, la transmisión del conocimiento en esta capacitación no fue unilateral ni limitada a aquello que establecen los manuales. Ambos instructores abrieron espacios para la transmisión bilateral del conocimiento en una relación horizontal hacia los participantes. Hasta cierto punto, el hecho de que la edad de los instructores fuera cercana a la de la mayoría de los participantes, contribuyó a abrir canales de comunicación efectivos. Además, es la segunda vez que el instructor titular ofrece una capacitación a los integrantes de este grupo, por lo que su presencia fue familiar a los participantes y refrendó la relación de confianza.

Un aspecto adicional relacionado con el instructor titular tiene que ver con la forma en la que concibe la capacitación, esto aportó mucho a sus cursos y en general, a la capacitación.

“Para mí, una capacitación ideal tiene que conjuntar muchas cosas. Tiene que ser tanto didáctica, amena, tienen que estar a gusto los participantes y tiene que tener un buen contenido. Y si es un contenido relevante para ellos y que usan en su cotidianidad, es mejor porque ellos le ponen interés. No es como algo que llegues y les impongas. Yo creo que ahí viene la retroalimentación, el mejor curso es en donde tienes también una buena participación de los asistentes.” (Capacitador, 24 años)

#### c) Observación sideral

El encargado del curso de observación sideral fue el instructor titular, quien es especialista y cuenta con una amplia experiencia en materia astronómica. La observación sideral es un nuevo producto turístico nocturno que consiste en observar el espacio y sus fenómenos astronómicos a campo abierto mediante instrumentos especializados. Se complementa con otras actividades turísticas novedosas como observar los amaneceres y los atardeceres dado que, en los tres casos, se realizan en zonas con baja contaminación lumínica. Estos espacios se encuentran alejados de los centros urbanos y coinciden en ser comunidades indígenas.

“A veces pensamos que no podemos ofrecer nada en nuestras comunidades, pero hay lugares en donde el producto turístico es el *sunrise* y el *sunset*.” (Capacitador, 30 años)

De acuerdo con la opinión de los instructores, es un producto turístico que todavía no tiene mucho auge en la región pero que poco a poco va ganando espacio. Es la primera vez que para este grupo de guías se ofrece un curso de observación sideral por lo que los conceptos fueron iniciales y básicos.

“Apenas hace como dos años, empezaron a salir estos cursos de observación sideral porque pues es un ámbito que nadie conoce, entonces nadie como que se quiere meter a esos temas, y desconocen su conexión con las condiciones climatológicas, entonces no es como cualquier otro curso, tiene sus cuidados. Son aspectos técnicos que no cualquiera puede dominar por eso los cursos son básicos todavía.”

Para la sesión vivencial se aprovechó la vecindad con la zona arqueológica y la altura de una de sus estructuras desde donde se realizó una práctica nocturna. Aprovechando el cielo despejado, el instructor

explicó algunos de los conceptos básicos para ubicarse en el espacio, y de los fenómenos celestes para posteriormente observarlos de manera directa. Su supervisión fue fundamental en el uso del equipo ya que su uso inadecuado puede lastimar la vista de quien lo utilice.

Durante la práctica, estuvieron presentes los vigilantes de la zona arqueológica para verificar el comportamiento de los visitantes. Al escuchar las explicaciones del instructor, los vigilantes comenzaron a preguntar dudas a algunos de los participantes quienes comenzaron a entablar conversaciones haciendo referencia a figuras estelares de la cultura maya. El conocimiento comenzó a intercambiarse entre participantes, vigilantes e instructores, todos escuchando con gran entusiasmo al otro.

### **Intercambio de experiencias**

El intercambio de experiencias consistió en la visita de representantes de siete cooperativas de Co'ox Mayab de Yucatán a tres sitios turísticos de la Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo. El objetivo fue compartir conocimientos y experiencias de las empresas receptoras en cuanto a la operación, comercialización y certificación como red en conjunto. Las actividades se llevaron a cabo en tres centros turísticos: Kíichpam K'aax ubicado en la localidad de Chunhuhub; Síijil Noh Ha ubicado en la Reserva Ejidal Much Kanan K'aax; y, Xyaat localizado en la comunidad de Señor. El punto de encuentro de las cooperativas de Co'ox Mayab fue en Mérida, Yucatán, desde donde se trasladaron hacia Quintana Roo en una camioneta. El proceso de formación se organizó en cinco capacitaciones: a) operación de redes de cooperativas turísticas, b) cambio climático y efecto invernadero, c) proyectos de carbono, d) certificaciones ecoturísticas y e) comercialización en red.

El agente capacitador fue la red Co'ox Mayab quien se encargó de solicitar el financiamiento a la Fundación ADO<sup>24</sup>, organizar la logística de los traslados y los contenidos de capacitación y actividades con la representante de la Red de Quintana Roo. Al interior de Co'ox Mayab, la convocatoria estuvo dirigida a miembros del consejo de administración de las cooperativas con cupo limitado a un representante por cooperativa.

El grupo estuvo integrado por un representante de cada una de las siete distintas cooperativas de Co'ox Mayab. Todos con características muy diversas y con funciones distintas al interior de las empresas. Predominaron las mujeres (6 de 7) cuyas edades se encuentran en un rango entre los 24 y los 49 años. Cuatro de ellas tienen algún cargo en el consejo de administración de las cooperativas; el resto son mujeres jóvenes a quienes los socios envían constantemente a capacitaciones para involucrarlas poco a poco en los procesos de la empresa. El único varón presente en el viaje es uno de los jóvenes sucesores de la cooperativa Ukuchil Cuxtal quien ha representado a los socios en aquellos procesos de capacitación

---

<sup>24</sup> Autobuses de Oriente

en donde se convoca a los miembros de la mesa directiva. Del total de participantes, solamente una mujer de 30 años no comprende el maya; el resto son bilingües (español y maya). La mitad de los participantes cuentan con un grado escolar de bachillerato, dos con licenciatura y dos con primaria (las mujeres de mayor edad, 44 y 49 años) (Anexo 8).

A solicitud de Co'ox Mayab, decidieron llevar a cabo un proceso de capacitación en el cual miembros de ambas redes tuvieron contacto en el propio espacio de trabajo, los centros turísticos, a fin de dialogar acerca de los retos, experiencias y soluciones que han hallado al administrar sus empresas y al operar en conjunto como red. Al estar físicamente en las instalaciones, las cooperativas receptoras podrían mostrar tras bambalinas el trabajo que se ha realizado para obtener las certificaciones y alcanzar los estándares de calidad, los visitantes podrían palpar asimismo el servicio que se presta en el sitio.

Las visitas se realizaron durante tres días consecutivos, uno en cada sitio. La agenda contempló actividades recreativas, capacitaciones y recorridos de trabajo. Las capacitaciones que se realizaron fueron las siguientes: operación de redes de cooperativas turísticas; cambio climático y efecto invernadero; proyectos de carbono; certificaciones ecoturísticas y; comercialización en red.

#### a) Operación de redes de cooperativas turísticas

El primer destino fue el centro ecoturístico Kíichpam K´aax, en español Selva Bonita, ubicado a diez kilómetros del poblado de Chunhuhub, a un costado de la carretera federal 293 conocida como vía corta Mérida-Chetumal. El sitio cuenta con cabañas para el hospedaje, restaurante, una pequeña alberca y palapa para usos múltiples. Las cabañas están equipadas con cama, hamaca, baño y mesa de noche. Además del hospedaje y alimentación, la cooperativa ofrece otros servicios como el avistamiento de aves, preparación de comida tradicional, sendero interpretativo y visita a lugares cercanos como la laguna de Dzula.

Las actividades programadas para el primer día fueron: mostrar el huerto, elaborar jugo de caña, explicación de la producción de miel de las abejas meliponas, conocer las instalaciones del sitio y presentación de la Red de Quintana Roo.

En compañía de la presidenta de la cooperativa, la explicación del huerto fue realizada por uno de los socios cuya edad superaba los 60 años. Durante la explicación, los participantes mostraron interés al ver, oler y tocar la variedad de plantas y al hablar de sus usos, medicinales y gastronómicos. Los participantes hicieron intervenciones y preguntas constantemente a fin de compartir nombres y usos que dan a las plantas en su lugar de origen, incluso para contrastar o reafirmar conocimientos acerca de ellos. En esta actividad, las conversaciones se tornaban naturalmente en maya, lo que facilitaba la explicación acerca de la elaboración de algunas comidas o del tratamiento de las plantas para uso medicinal.

La siguiente actividad fue la demostración del uso del trapiche, un molino de madera para extraer jugo de caña de azúcar, después de la cual los participantes tuvieron la oportunidad de intentarlo en grupos de cuatro personas. El recorrido continuó hacia la zona en donde se hallan jobones (secciones de árboles huecos) y cajas de madera para el manejo y extracción de abejas meliponas (abejas sin aguijón). Esta actividad despertó el interés de los participantes, sobre todo de aquellos quienes han recientemente introducido esta actividad productiva como parte de los productos en sus centros turísticos. Discutieron acerca de los cuidados para su uso como atractivo turístico y de cómo cada cooperativa ha aprendido a manejarlas para la extracción y venta de miel al turismo.

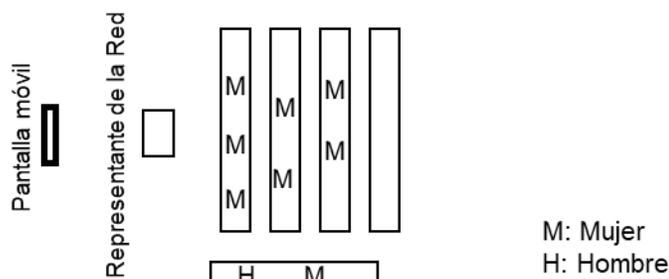
Después, la presidenta de Kíichpam K´aax mostró sus instalaciones y las adecuaciones que han hecho para aplicar las ecotecnologías y cumplir con los requisitos de la Norma NMX-133. Por ejemplo, cuentan con sistemas fotovoltaicos de paneles y calentadores solares que fueron instalados en los techos de las cabañas, los primeros surten de electricidad al centro y los segundos de agua caliente a las cabañas. También cuentan con un sistema de tratamiento de aguas residuales con humedales y biodigestores. Esta actividad ocupó buena parte del tiempo ya que los temas fueron de mucho interés para los visitantes. Aunque no todos están certificados en la norma, cuentan con alguna de estas ecotecnias en sus instalaciones o están en proceso de modificaciones a su infraestructura. Los participantes tomaban notas y hacían constantes preguntas durante la explicación. La experiencia de la cooperativa receptora en cuanto al mantenimiento de los paneles solares y la negociación con la Comisión Federal de Electricidad, fueron discutidos ampliamente. Igualmente, las recomendaciones para el uso eficiente de los biodigestores despertaron una gran cantidad de dudas. La presidenta de la cooperativa, a la vez que explicaba tales temas, mostraba la forma de utilización de las ecotecnias.

Finalmente, los participantes fueron guiados hacia una palapa en la que se ya se encontraba lista la encargada de la Red de Turismo Comunitario Zona Maya de Quintana Roo para iniciar con la capacitación (Figura 12). El objetivo fue compartir con los participantes la historia de la Red desde su formación, la manera en la que han superado los retos, las dificultades que se han encontrado en el camino, las alianzas y en general la organización y operación de la red.

La figura 12 muestra la disposición del espacio de la capacitación, el cual era muy amplio y con bastante espacio para que los participantes se distribuyeran. Las bancas estaban hechas de troncos de madera cortados en forma de tablones, por lo que están fijos en ese espacio.

Figura 12  
*Disposición del espacio de la capacitación "Operación de redes de cooperativas turísticas" en el marco del intercambio de experiencias, Chunhuhub, Quintana Roo*

---



La presentación estuvo a cargo de la representante de la Red quien se encarga principalmente de la mercadotecnia, ventas y relaciones públicas de la organización. Es socia de una de las cooperativas; está certificada como guía de naturaleza en la NOM-09; y por cuenta propia ofrece servicios de turismo ambiental como la bicicleta de montaña, y culturales como el tour de la voz parlante; también es consultora y capacitadora en temas de certificación y en buenas prácticas sustentables para la planeación, diseño y construcción de pequeños desarrollos turísticos. Es originaria de la localidad de Señor, Quintana Roo.

Antes de iniciar la presentación, la representante solicitó a los asistentes presentarse con su nombre, el de la organización que representan, cargo o funciones dentro de la organización y cuáles son los motivos y expectativas del intercambio de experiencias. Posteriormente, mostró un video promocional de la Red en el que se muestra la oferta turística de cada uno de los ocho destinos que la componen.

Luego inició con la explicación de la estructura y organización del proyecto de la Red. Algunas cooperativas tienen cerca de 15 años de haberse conformado, mientras que la Red se consolidó en el 2014 con el objetivo de unir esfuerzos en materia de promoción, capacitación y de incidencia en políticas públicas en la región para conformar un destino en Quintana Roo de turismo comunitario. La red trabaja en la zona de Maya Ka'an, en el centro de Quintana Roo, espacio geográfico denominado así en términos de publicidad turística y que busca diferenciarse del turismo de masas que predomina en la zona costera del estado. La red está integrada por ocho diferentes organizaciones que se encuentran en Chunhuhub, Kantemó, Muyil, Punta Allen, Señor, Tihosuco y Felipe Carrillo Puerto. Legalmente se llama Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo, pero su nombre comercial es Caminos Sagrados.

El primer tema que sale a la luz al hablar de la conformación de la red es la capacitación, vista como un proceso de formación intenso y continuo para lograr el objetivo.

“Nosotros llevamos un proceso de formación para tener una red de turismo. En el camino nos hemos encontrado cosas que nos hacen falta, pero sí tenemos las bases. Casi un año tuvimos capacitaciones, siete meses seguidos. Iban los presidentes de las empresas; no llevan a sus directivos y a la hora de entregar resultados, ellos hacían todo. Después ya mandaban más gente a las capacitaciones. [Los capacitadores] nos enseñaron a formar una sociedad anónima, a poner objetivos como red.” (Socia, 47 años)

También los financiamientos fueron sumamente importantes en esta etapa de conformación de la red, la cual coincidió con la puesta en operación de políticas públicas transversales a partir de las cuales diferentes dependencias gubernamentales liberaron recursos para proyectos de turismo comunitario.

“Como que todo este proceso llegó un momento, se podría decir de suerte porque en esos momentos llega CDI, llega INAES, llega el proyecto de Conabio, inversiones propias. Después viene Paraísos Indígenas y empieza CDI a soltar la lana para infraestructura, para equipamiento y para capacitación.” (Socia, 47 años)

En reiterados momentos, la capacitación fue un tema que destacaba como la respuesta más común a las dudas de los socios visitantes. Para todos los temas, comercialización, guías de naturaleza, certificaciones o fiscalización, la postura de la representante de la Red muestra la necesidad de mantener la capacitación como una actividad constante. También, la necesidad de ampliar el proceso de aprendizaje por cuenta propia más allá de los tiempos y espacios establecidos por los capacitadores. Además, la representante incentivaba a los socios a perder el miedo a involucrarse en los procesos técnicos ante los consultores y otros actores externos de quienes reciben asesorías o instrucción para procesos específicos.

“La capacitación es constante. Independientemente de que ya la hayan tomado, si hay una oportunidad de tomarla al año, tómalo. Eso es lo importante, ¡capacitarnos! No porque seamos gente de comunidades y no porque no vayamos a una escuela, una licenciatura, no vamos a aprender.” (Socia, 47 años)

“Hay que darle a las capacitaciones, pero también leer e investigar cada quien. No con la capacitación que te den así poquito, porque nada más te hacen una untadita. Sinceramente, las organizaciones llegan y un poco te dan y luego eso, ¿cómo se digiere? Le tienen que investigar para que puedas aplicar la norma. Y luego cuando vengan los consultores no te agarren de pavo, tienes que defender tu trabajo.” (Socia, 47 años)

Las capacitaciones asociadas a las certificaciones llevaron a la discusión acerca de las dificultades para poner en práctica la gran cantidad de requisitos que éstas representan. Los asistentes expusieron su punto de vista y compartieron sus experiencias en la materia. Al respecto, la presidenta de la cooperativa Kíichpam K´aax reflexionó:

“Yo creo que en cada capacitación como que te abren un poquito más la mente, pero la ventaja que he tenido es que me involucro. En un momento tienes a una persona que te lo está explicando, te explica en ese momento y te dice, ¿le entendistes? Y dices sí. De repente se va, pasa un año, dos años, tres años y luego, ¿qué haces? En mi caso, tuve que volver a leer todo porque tenía una asesora y se lo dejé a ella, pero no hay nada más que uno propio se empiece a involucrar y a tenerle interés para que pueda entender lo que está diciendo, darle sentido. Realmente dedicarse el tiempo que dicen porque realmente todas las certificaciones y las capacitaciones son importantes, pero aquí lo más importante es ejecutarlas.” (Socia, 42 años)

A lo largo de la exposición por parte de la representante de la red y de la socia de la cooperativa, destacaron algunos elementos como factores de éxito para aprovechar una capacitación y sacar ventaja de ella: el interés propio, involucrarse, darle sentido y ejecutar o poner en práctica. El interés que uno demuestra por hacer crecer su cooperativa al averiguar más información y mantenerse de pie a pesar de los obstáculos; involucrarse en los procesos aun en presencia de consultores y asesores; traducir lo que el capacitador está explicando a la realidad concreta de la cooperativa es darle sentido, un significado que le de valor al conocimiento; y, poner en práctica para que sirva a la cooperativa y para que no se olvide.

En la discusión, surgió la inquietud de algunos socios acerca de la gran cantidad de información a la cual están expuestos para poder desarrollar un proyecto turístico. El proceso de formación incluye capacitación, asesorías, consultorías y la propia experiencia en temas muy diversos que transitan por varios grupos de temas como la atención al cliente, medio ambiente, administración empresarial, gestión de proyectos, idiomas, primeros auxilios, y acerca de la historia de su cultura. Parte de las reflexiones dejaron ver que una opción que están encontrando para solventar la avalancha de información y de responsabilidades que implica capacitarse, operar y administrar la cooperativa es delegar actividades y buscar especializarse:

“Nos volvemos todólogos, más si somos guías de naturaleza. Viene la gente y pregunta qué es esa ave, y esa mariposa, y ese pájaro, y esta planta para qué sirve. Como hace rato mencionaba, yo soy multifuncional pero realmente uno se cansa. Yo creo que en cada cooperativa debe de haber una persona que esté designada y que se pueda empapar. También en la red cada uno se especializa en algo y eso ayuda para seguir creciendo [como red].” (Socia, 42 años)

Para finalizar la exposición, la representante de la Red puso en práctica una dinámica a la cual denominó “línea de vida”. Consistió en hacer una serie de preguntas acerca de la red Co’ox Mayab, a la cual pertenecen las cooperativas visitantes. La respuesta debía ser contestada por escrito de manera individual, después se leían las respuestas y se comparaban. Desde ahí, las cooperativas se dieron cuenta de que no existe una identidad común a Co’ox Mayab y que cada una tiene una visión distinta. Luego, anotaron en otros papeles los acontecimientos más relevantes de la red – siguiendo también una serie de preguntas – y los colocaban cronológicamente sobre una mesa para formar la línea de vida de la red Co’ox Mayab. Nuevamente, las cooperativas visitantes se dieron cuenta del poco conocimiento que tienen acerca de la red a la que pertenecen y las confusiones que existen acerca de las responsabilidades que les toca jugar en ella. Los participantes tuvieron una actitud entusiasta hacia la dinámica y a partir de la cual, surgieron más preguntas.

#### b) Cambio climático y efecto invernadero

El siguiente destino fue el centro ecoturístico Síijil Noh Ha, en español “de donde brota agua”, ubicado en la zona de amortiguamiento de la Reserva Ejidal Much Kanan K’aax, a 13.5 kilómetros de la cabecera municipal de Felipe Carrillo Puerto. La infraestructura del centro ecoturístico se encuentra a orillas de la

laguna en donde también se encuentra un cenote del que emana agua todo el año. El centro ecoturístico es operado por el ejido, en este caso no es una cooperativa. El sitio cuenta con cabañas para el hospedaje, restaurante, palapa para usos múltiples y mirador. Las cabañas están equipadas con cama, hamaca, baño y mesa de noche. Además del hospedaje y comida, la cooperativa ofrece el servicio de paseo por bicicleta, senderos interpretativos, kayak y avistamiento de aves. También ofrece cursos, prácticas y capacitaciones en temas de educación ambiental y monitoreo de fauna.

Las capacitaciones programadas para esta visita se dividieron en dos tiempos, antes y después de la comida. La primera plática estuvo enfocada a las actividades forestales y la experiencia del ejido en la venta de bonos de carbono. La segunda parte estuvo dedicada a las certificaciones con las que cuentan las empresas que integran la Red.

El espacio de la capacitación fue una palapa amplia dentro de la cual se acomodaron mesas en forma de herradura, igual a la Figura 10 (contabilidad). En ese mismo espacio, se ofrecieron los almuerzos y se llevaron a cabo las dinámicas. Al llegar, todos los elementos (mesas, sillas, etc) estaban ya acomodados y dispuestos para los socios visitantes.

El instructor de la primera capacitación fue un joven biólogo de 30 años, oriundo de Felipe Carrillo Puerto. Su relación con el ejido tiene más de ocho años; comenzó a través de una organización no gubernamental que lo contrató para hacer el plan de manejo del germoplasma del cedro para la reserva. Desde entonces, se ha involucrado con los miembros del ejido para brindarles asesorías o capacitaciones, y recientemente como parte del equipo de Siijil Noh Ha para el seguimiento a los proyectos y servicios ambientales, incluyendo el ecoturismo.

La primera plática-taller, como le llamó el instructor, inició con una sección de presentación. Los participantes debían decir su nombre y el de la cooperativa que representan; una descripción de los servicios turísticos que ofrecen; las características de flora y fauna del medio en el que se encuentran sus centros turísticos y; la importancia que para ellos representa el mantener el medio natural que rodea su centro para realizar la actividad turística. El instructor comenzó a plantear una serie de preguntas simples alrededor del cuidado ambiental sobre lo cual fue construyendo el tema de calentamiento global y cambio climático, buscando generar consciencia en los participantes acerca del efecto que la actividad humana tiene en el medio ambiente y el clima global. Para ello, utilizó distintos apoyos visuales y ejemplos verbales con referencias locales (plantas, maderas y fauna propias de la región), con lo cual estableció una comunicación efectiva hacia los participantes y una atención constante. Paulatinamente, fue incorporando algunos términos técnicos que son comúnmente utilizados en el argot de los ambientalistas, los cuales buscaba explicar para que fueran comprendidos conceptualmente. Dichos términos normalmente se utilizan cuando se pretende postular un proyecto de carbono, tema que sería abordado en la segunda parte.

### c) Proyectos de carbono

La exposición de los temas por parte del biólogo provocaba que los participantes dejaban ver sus reflexiones y dudas acerca de sus proyectos particulares. La estrategia de enseñanza que utilizó para esta sección teórica la denomina “dinámica de preguntas”, la cual definió de la siguiente manera:

“Con las preguntas puedes entender que las personas tienen la capacidad de revelarse verdades por ellas mismas. Entonces, si tú vas haciendo la serie de preguntas adecuadas pues son las mismas personas que van a entender cómo funciona un proceso o cuáles son las causas de una problemática. Yo creo que una buena plática tiene que estar enfocado a esto, a no sólo dar información, sino a hacerlo relevante para la persona, interesante y dinámico para que no termine durmiéndose.” (Capacitador, 30 años)

La plática se complementó con una sección práctica con el fin de explicar el procedimiento que se realiza para calcular el valor de los bonos de carbono que un área forestal puede alcanzar. Para ello, el instructor condujo a los participantes fuera de la palapa y los acercó a un árbol sobre el cual practicaron las mediciones y con los datos obtenidos, hicieron los cálculos.

Los temas fueron de interés para los participantes, sobre todo para aquellos que cuentan con el potencial de brindar servicios ecosistémicos. Si bien, los miembros del ejido de Sijil Noh Ha reconocen que el proyecto no fue viable económicamente para la reserva, la experiencia y los conocimientos que obtuvieron fueron útiles para comprender su posición en el mercado de los bonos de carbono, pero también para potenciar ese conocimiento y ofrecerlo a otras organizaciones en forma de cursos o talleres. Con ello, se abrió el panorama para especializarse en materia de educación ambiental.

### d) Certificaciones ecoturísticas

Después del horario de la comida, se destinó un tiempo libre para participantes y capacitadores. La capacitación siguiente inició con una dinámica de movimiento en la que la memoria y atención de los participantes era puesta a prueba. Se hacía una combinación de conceptos ambientales y de instrucciones de movimiento en el espacio, a las cuales los participantes debían responder. Poco a poco, se iban descartando los participantes hasta quedar el ganador. Esta fue la antesala para iniciar la plática acerca de las certificaciones. La plática fue llevada por la representante de la Red, pero fueron dos integrantes de la empresa Sijil Noh Ha quienes se encargaron de explicar los detalles. Se hizo una revisión a las carpetas de las certificaciones, se compartieron las experiencias que como empresa han tenido para obtenerlas y se hicieron recomendaciones para mantenerlas. Para ello, salieron del espacio de la capacitación y las expositoras dirigieron al grupo a orillas de la laguna. En una mesa se colocaron las carpetas a fin de que cada participante pudiera revisarlas y hacer preguntas concretas.

Un aspecto por destacar tiene que ver con la parte organizacional de las empresas cooperativas. Nuevamente, nos encontramos con la postura de darle una visión empresarial a la estructura de la cooperativa para que sea viable en su operación en los términos que lo plantean los requisitos de las

certificaciones. Las cooperativas visitantes se han adaptado a ellos, algunos en el papel, algunos ya en la práctica a fin de cumplir con el requisito y mantener la certificación. Por su parte, las empresas de la Red de Quintana Roo, operan ya bajo este esquema.

“Aunque seas comunitaria, tienes que tener toda la estructura de una empresa: administrativa, contable, mercado, buenas prácticas, todo.” (Socia, 47 años)

Las certificaciones a las que se hicieron referencia son aquellas que otorgan las dependencias gubernamentales, hasta ahora, las más relevantes para las cooperativas turísticas puesto que por medio de ellas, se puede acceder a ferias promocionales de la Secretaría de Turismo, tanto a nivel nacional como internacional. En este rubro se encuentran Moderniza Ecoturístico, Punto Limpio, Paraísos Indígenas y Distintivo S. En el caso de las cooperativas que integran la Red de Quintana Roo, las certificaciones ambientales son muy significativas por el hecho de que la mayoría de los centros turísticos se encuentran en zonas aledañas a las reservas naturales. Por esta razón, las cooperativas son constantemente observadas bajo criterios ambientales por las instituciones públicas, pero también por turistas y organizaciones no gubernamentales de corte ambiental. En este rubro identificamos la norma NMX-133 de ecoturismo sustentable, la NOM-09 guía de turismo de naturaleza.

El asunto del financiamiento para la consultoría técnica y la instalación de las ecotecnias en el centro turístico fue una de las dudas comunes entre las cooperativas visitantes. La percepción es que, a diferencia de las certificaciones asociadas al servicio, la inversión en infraestructura y equipamiento se recibe desde el inicio y la capacitación se enfoca en todo caso, en la gente. Mientras que en el caso de las ecotecnias implica la necesidad de buscar recursos para la transformación de la infraestructura, instalación, capacitación y después seguimiento para mantenerlo funcionando.

Después de esta última sesión, la agenda marcaba el turno a las actividades recreativas. Los miembros de las cooperativas visitantes tuvieron la oportunidad de practicar kayak, un deporte acuático que requirió de instrucciones antes de entrar al agua. Los visitantes mostraron un gran entusiasmo por esta actividad, la cual disfrutaron sin contratiempos hasta su término.

#### e) Comercialización en red

El tercer día, el grupo fue trasladado a la localidad de Señor, uno de los ejidos del municipio de Felipe Carrillo Puerto ubicado a 31 kilómetros al norte de la cabecera municipal. En la zona urbana de Señor se encuentra la oficina de la cooperativa Xyaat que, a su vez, funge como sede de la Red de Quintana Roo. La oficina cuenta con espacios abiertos y cerrados, éstos últimos bien ventilados, con techo de palma y conexión a internet. En ellos se llevan a cabo algunas de las actividades turísticas que ofrece Xyaat, la demostración del hilado de henequén, degustación de cocina tradicional y la observación de abejas melíponas. Las actividades turísticas de Xyaat traspasan el espacio de la oficina, algunas se llevan a cabo en el terreno del ejido y unas más en las casas de vecinos que se han sumado a la iniciativa para compartir

su vida cotidiana. En el terreno del ejido se ofrece el servicio de senderos interpretativos y nado en la Laguna Azul. En la comunidad, el relato de cuentos e historias mayas y la medicina tradicional.

En este caso, las actividades programadas incluyeron las anteriores con excepción de la visita al ejido y el relato de cuentos e historias mayas. La demostración del hilado de henequén fue realizada por un señor de edad avanzada, “abuelo” o “viejo” de la comunidad como le llaman los socios de la cooperativa, quien conoció esta técnica como herencia familiar de la época henequenera. Mientras él hacía la demostración, uno de los socios de la cooperativa Xyaat hacía la explicación en español. La curiosidad de los visitantes fue tal que por momentos dejaban de escuchar al expositor para intercambiar preguntas y dudas directamente al abuelo, quien comprende poco el español. Las conversaciones comenzaron a fluir en maya, sacando de balance el discurso predefinido del expositor.

El mismo fenómeno ocurrió en la visita a la casa de una “abuela” de la comunidad, quien permitió el acceso a su solar para mostrar las hierbas medicinales y explicar su uso. Hubo un gran entusiasmo por parte de los visitantes en este tema, quienes aprovecharon para hacer consultas y anotar recetas, lo cual se facilitó por la comunicación en la lengua maya. Intercambiaron conocimientos acerca de los nombres y usos de las mismas plantas en sus localidades, así como de los mitos alrededor de ellas. Tanto los participantes como la abuela comenzaron a desenvolverse con holgura, en tanto que el expositor trataba de retomar las riendas del *tour* para ser él quien respondiera las preguntas.

Este acercamiento fue revitalizante para los asistentes en términos de la valoración que hacen de su propia cultura y de los conocimientos que ésta abarca. Posterior a la visita, los comentarios iban más en el sentido de no dejar perder los saberes en sus comunidades que de ponerlos a disposición del turismo.

De regreso a la oficina, inició la plática acerca de las estrategias de comercialización que han realizado las cooperativas como Red. La exposición estuvo a cargo de la representante de la Red y del socio de la cooperativa Xyaat. El espacio de la capacitación fue similar al de la Figura 12 (Chunhuhub) aunque con uso de sillas en vez de troncos de madera. La presentación que fue proyectada contenía palabras clave e imágenes de buena calidad relacionadas con los servicios que ofrecen las cooperativas de la red. La exposición estuvo el tenor de las anteriores, compartir las experiencias, dificultades y formas en las que han resuelto los retos en cada etapa.

Destaca una trayectoria de la Red delineada por autoaprendizajes, esfuerzo personal y grupal para sacar adelante el proyecto. Si bien, la presencia de múltiples actores externos ha sido constante a través de capacitaciones, consultorías y asesorías técnicas, el acercamiento a la realidad que éstos representan fue un aprendizaje adquirido a base de experiencias positivas y negativas que fue construyéndose a lo largo del tiempo. Entender el papel de las cooperativas en el sistema turístico frente al turismo de masas dominante en el estado, fue un aspecto que se fue revelando gradualmente en un aprendizaje propio que

no fue transmitido abiertamente en capacitaciones. Significó incluso, entender que las capacitaciones sirven para incorporarse a ese esquema de comercialización y venta al turismo.

“Cuando estábamos en ese punto [de conformación de la Red] nadie nos explicó, ni nos enseñó. Ni gobierno, ni universidades, ni nadie. Nosotros nos movemos solos, no dependemos del gobierno y eso tenemos que aprender” (Capacitadora, 47 años)

En todo caso, las capacitaciones contribuyen a construir una estructura interna acorde a las expectativas de los agentes financiadores que empata con el sistema turístico tradicional.

“Moderniza y demás certificaciones sirven muchísimo para fortalecerse internamente. Empezamos a hacer hábitos para la cooperativa y para los que nos brindan servicios: taxistas. Inviertes mucho, mucho tiempo, esfuerzo y recurso, pero vale la pena porque al final te reconocen” (Capacitadora, 47 años)

El intercambio de experiencias nos dejó ver una forma de aprendizaje en la cual una cooperativa o grupo de cooperativas, funge como capacitador de otras similares. Se observa una relación horizontal, con una transmisión bilateral de la información. El intercambio de experiencias combina estrategias de enseñanza teóricas, práctica y vivenciales; predomina la demostración y el diálogo entre pares que generan escenarios confiables para expresar las opiniones. Los sitios de capacitación son los propios centros turísticos de las cooperativas receptoras, en diversos escenarios. Esto implica el traslado y pernocta de los miembros de las cooperativas visitantes fuera de su localidad de origen. También implica que los visitantes ocupen un papel de turista, al ser recibidos como tales. En este caso, la red Co´ox Mayab pagó un paquete de capacitación con hospedaje y alimentación a la Red de Quintana Roo, por lo que los visitantes recibieron todos los servicios y actividades en calidad de turistas de educación ambiental. El idioma predominante fue el español, aunque el maya fue utilizado abiertamente por los visitantes en diversas ocasiones.

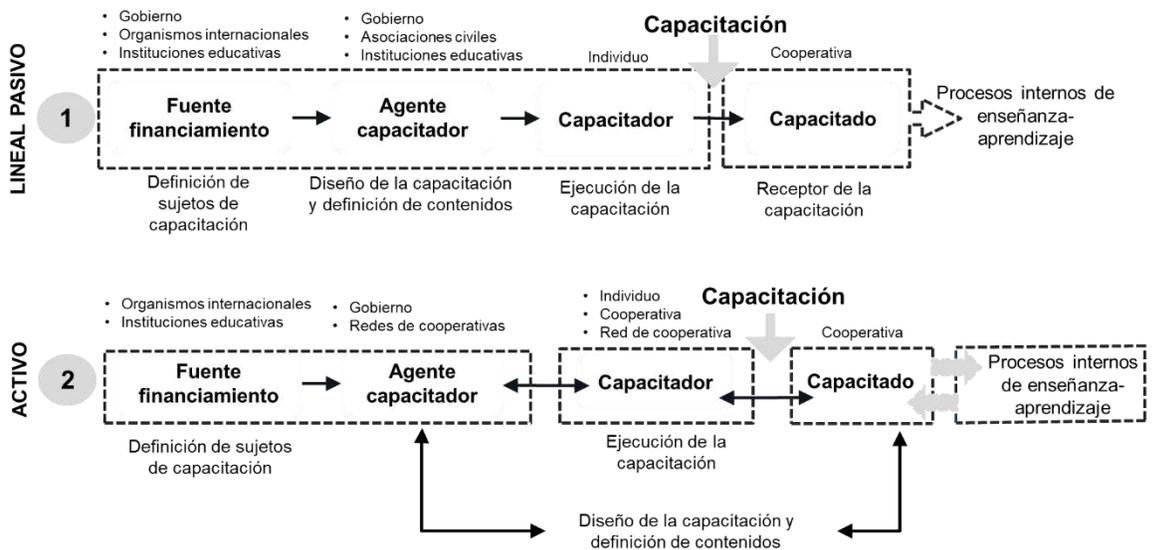
#### **4.4 ESQUEMAS DE CAPACITACIÓN PRESENTES EN LA REGIÓN PENINSULAR**

Al examinar el actuar de los actores en los procesos de capacitación de las empresas sociales de turismo en el ámbito rural de la Península establecimos que en la región coexisten dos esquemas de capacitación (Figura 13) en un entramado de modalidades de capacitación y una serie de procesos de aprendizaje que se desarrollan en torno a éstos. Un primer modelo, al que denominamos lineal pasivo, en el cual la cooperativa es receptora de capacitaciones formuladas desde una visión externa a la realidad de los campesinos bajo estructuras estandarizadas que los promotores buscan implementar. El segundo modelo, activo, se caracteriza porque las empresas sociales intervienen activamente en la formulación de la capacitación desde una visión propia mediante redes de cooperativas que funcionan como agentes capacitadores acordes a las necesidades de las empresas participantes.

Para cada esquema identificamos características que los hacen distintos en cuanto a propósito, conceptualización y métodos pedagógicos, pero sobre todo se diferencian por el tipo de participación que las cooperativas tienen a lo largo del proceso de capacitación. En el esquema lineal las acciones de cada actor están bien definidas y no son intercambiables, dejando fuera del esquema formal a los procesos internos de enseñanza-aprendizaje. Por su parte, en el esquema activo, las barreras entre actores son permeables y se abren canales de comunicación que permiten incorporar al esquema formas particulares de aprendizaje de los socios acorde a su cultura, lo que le da un carácter activo.

**Figura 13**

*Esquemas de capacitación en las empresas sociales de turismo en el ámbito rural de la Península de Yucatán*



En ambos modelos está presente una gran diversidad de actores que participan en el proceso de capacitación, los cuales fueron agrupados en función de las acciones que ejecutan en cada una de las fases: fuente de financiamiento, agente capacitador, capacitador y capacitado. Se consideran procesos formales de capacitación debido a que están sistematizados y, existen reglas preestablecidas para acceder y ejecutar las acciones de capacitación.

Las fuentes de financiamientos identificadas provienen de actores externos: agencias gubernamentales, organismos internacionales e instituciones educativas cuyos recursos se ponen a disposición de la cooperativa a través de agentes capacitadores; en pocas ocasiones la cooperativa recibe directamente los apoyos monetarios. Los financiadores definen a los sujetos de capacitación y, en general, las líneas temáticas o áreas generales del conocimiento que estén en sintonía con sus objetivos. En las convocatorias se publica la población objetivo; por ejemplo, que en su mayoría sean jóvenes, mujeres o abierto a todos los socios de la cooperativa. El hecho de que existan fuentes de financiamiento externas

significa para las cooperativas que no requieren desembolsar dinero para acceder las capacitaciones, lo cual resulta una ventaja en términos monetarios.

A pesar de que los cursos son gratuitos para los integrantes de la cooperativa, la participación en aquellas sesiones que se llevan a cabo fuera de la localidad requiere de la cooperativa una inversión monetaria a fin de cubrir gastos para el traslado de socios o trabajadores, para hospedaje o alimentación. En el caso de Ukuchil Cuxtal, los socios reportan que el apoyo financiero por parte de las agencias gubernamentales ha disminuido debido a que ya cubrieron todas las etapas de desarrollo de proyectos turísticos, incluyendo la capacitación, y que ahora son ellos quienes deben buscar por sí mismos el financiamiento para llevarlas a cabo. Es por este motivo, que han buscado sumarse a redes de cooperativas a través de las cuales se puedan canalizar recursos para este fin y aprovecharlos para un mayor grupo de personas.

“Vamos buscando quién nos puede ayudar porque un curso ahorita cobra mucho, cobra mucho, cuesta (Socio, 52 años). Tenemos que buscar medios y formas para bajar otro curso porque siempre tenemos que ir actualizándonos en nuestros cursos.” (Socio, 46 años)

Los agentes capacitadores son aquellos sujetos en quienes los financiadores se apoyan para la definición metodológica de los cursos de capacitación, canalizar los recursos, organizar la logística y obtener los reportes correspondientes a fin de justificar el gasto. A su vez, son aquellas entidades en quienes las cooperativas se apoyan para la formulación de proyectos que se someten a aprobación de los financiadores. La definición del curso (agenda, lugar, temas) normalmente son definidos por los agentes capacitadores de mano del capacitador, quien es el sujeto que ejecuta el curso en campo. En el esquema activo, se observó que los socios de las cooperativas participan también en la definición de capacitación en cuanto a temas prioritarios, sitios y modalidades de capacitación en conjunto con el agente capacitador. La particularidad del esquema activo es que pueden darse modalidades en los que la capacitación sea proveída por miembros de otras cooperativas, es decir, se abre la posibilidad de que un socio pueda fungir como capacitador. Por ello, en la Figura 13, se puede observar que en el esquema activo el capacitador puede ser un individuo (externo o interno-socio), una cooperativa que capacite a otra cooperativa o la red de cooperativas que capacite a otra red de cooperativas.

Las características de cada uno de los esquemas de capacitación fueron sistematizadas en la Figura 14, la cual resume las categorías que permitieron identificar diferencias entre un esquema y otro. Es importante mencionar que no se pretende hacer una separación tajante entre ambos, puesto que la realidad refleja modalidades híbridas de capacitación y procesos de aprendizaje diversos. Para efectos de síntesis, separarlos nos permite vislumbrar aquellos elementos que los hacen diferentes a pesar de que ambos constituyen esquemas formales de capacitación con estructuras bien definidas.

Figura 14

*Características de los esquemas de capacitación en las empresas sociales de turismo en el ámbito rural de la Península de Yucatán*

	<b>Lineal-pasivo</b>	<b>Pasivo</b>
<b>Promotor de la capacitación</b>	Externo a la cooperativa	Externo a la cooperativa
<b>Visión de la capacitación</b>	Externa	Interna
<b>Estructura del diseño de la capacitación</b>	Estandarizado	A conveniencia
<b>Contenidos predominantes</b>	Servicios turísticos	Gestión empresarial
<b>Transmisión de conocimientos</b>	Unilateral	Bilateral
<b>Capacitador</b>	Agente externo	Socios de cooperativas Agente externo
<b>Tipo de participante predominante</b>	Socios y trabajadores	Socios líderes, jóvenes sucesores
<b>Relación capacitador-participante</b>	Vertical	Horizontal
<b>Modalidades de capacitación predominantes</b>	Taller, curso, capacitación, seminario, mesa redonda	Intercambio de experiencias
<b>Modelo de capacitación predominante</b>	Escolarizado	Pedagogía de la experiencia
<b>Método de enseñanza-aprendizaje predominante</b>	Aprender-haciendo Aprender-escuchando	Aprender-observando
<b>Espacio</b>	Adaptado al aula	Instalaciones de la cooperativa
<b>Idioma de la capacitación</b>	Español	Bilingüe (maya-español)

### **Esquema lineal-pasivo**

La capacitación en el modelo lineal pasivo es una intervención definida, propuesta y planificada por el agente capacitador con la intención de dotar de herramientas a socios y trabajadores para llevar a cabo la actividad turística bajo una visión alineada a los principios globales de desarrollo sostenible. Se caracteriza porque la transferencia de conocimientos tiene un único sentido, de capacitador a capacitado, en donde el discurso del capacitador es el que domina durante el curso, restringiendo el canal de comunicación de capacitador a capacitado y negando la posibilidad del segundo por aportar en sentido contrario. Este aspecto evidencia una relación vertical entre el capacitador y capacitado.

Los resultados del análisis reflejan que los actores que utilizan técnicas asociadas a este esquema son agencias gubernamentales, y en el caso específico de Taak Be Ha, la asociación civil, seguido por capacitadores independientes; en menor medida, empresas de capacitación. Los temas que predominan bajo este modelo son servicio y atención al turista sobre las de gestión y administración empresarial. Las certificaciones, conservación, idiomas y primeros auxilios también fueron frecuentes. Todos los eventos de capacitación identificados bajo este esquema fueron en español.

En cuanto a la concepción educativa, las modalidades de capacitación identificadas para este modelo fueron nombradas taller, curso, capacitación, plática, seminario o mesa redonda. Los métodos incluyen instrucción técnica y transmisión de habilidades y conductas, utilizando el método aprender-haciendo, o de conocimientos abstractos al aprender-escuchando. El espacio utilizado es adaptado para asemejarse a las aulas escolares.

Al interior de las cooperativas, existen diferencias por el tipo de participantes. Para el caso de Ukuchil Cuxtal, los más recurrentes en las modalidades de capacitación bajo este esquema son los socios trabajadores y las trabajadoras fijas, rasgo asociado a las funciones de trabajo y, por ende, a las temáticas de capacitación. Los jóvenes sucesores fueron incluidos para asistir a las capacitaciones relacionadas con la certificación Moderniza debido a que son ellos quienes se encargan de elaborar los documentos y conformar las carpetas conforme al manual de calidad. Los socios líderes también asisten a este tipo de capacitaciones, aunque más como un compromiso ya que por sus funciones no lo consideran necesario, pues no les tocaría aplicar los conocimientos en estos temas (cocina y limpieza, por ejemplo).

Las modalidades de capacitación enmarcadas en este esquema prevalecen sobre aquellas del esquema activo, con una capacitación escolarizada que busca introducir conocimientos en vez de generar capacidades.

### **Esquema activo**

El esquema activo se caracteriza porque las cooperativas participantes intervienen activamente en la formulación de la capacitación desde una visión propia. De la misma forma que en el esquema lineal, el esquema activo es promovido por agentes externos; sin embargo, en el esquema activo las cooperativas paulatinamente terminan formando parte de las estructuras y fungen como agentes capacitadores. Este hecho, les dota de capacidad de agencia sobre sus propios procesos, dejando el poder y control sobre ellos mismos.

Los agentes externos han promovido la alianza de cooperativas en lo que denominan redes de cooperativas, que son espacios organizados y dirigidos por un conjunto de empresas sociales que buscan recursos para atender necesidades comunes, entre ellas, la capacitación. Y no sólo en materia de capacitación, sino que unen esfuerzos para abrir canales de promoción colectivos que les permita captar un mayor número de clientes. Las redes de cooperativas fungen como agentes capacitadores acordes a

las necesidades regionales y a su realidad social. Los temas predominantes están encaminados al desarrollo de capacidades para la gestión de recursos y al fortalecimiento de empresas rurales. Pertenecer a las redes locales, peninsulares o nacionales abre la posibilidad a una mayor cantidad y tipo de capacitaciones. Ek Balam pertenece a Co'ox Mayab y a RITA.

“[El ser parte de RITA] nos ha permitido participar en cursos de capacitación tanto peninsular como nacional, por ejemplo, y la interacción con otros grupos.” (Socio, 46 años)

La modalidad más recurrente bajo este segundo esquema es el intercambio de experiencias, el cual se fundamenta en la pedagogía de la experiencia. Consiste en visitar otras cooperativas que muestran cómo ponen en práctica los aprendizajes adquiridos y los resultados que obtienen. Los instructores son los socios de las cooperativas y las aulas son sus propios sitios ecoturísticos. Se diferencia del primer esquema por utilizar el método de enseñar-mostrando, esto es aprender en la práctica, generando un intercambio entre capacitador y capacitado. Esta modalidad ocurre entre cooperativas de una misma región o entre grupos de cooperativas de diferentes zonas geográficas. Cuando se llevan a cabo en la misma región, ocurre que la capacitación sea bilingüe (maya-español), lo cual abre las puertas para una comunicación más efectiva y franca.

El intercambio de experiencias es una modalidad de capacitación que ha sido adoptada por las agencias gubernamentales para promover vínculos entre cooperativas de una misma región o de regiones diferentes. Las descripciones de los socios que han participado en este tipo de capacitaciones nos dejan ver que, aunque sean nombradas intercambios de experiencias, mantienen elementos de verticalidad e imposición que limitan la agencia de los participantes. Los socios relatan que estos intercambios se han llevado a cabo en hoteles urbanos en los que concentran a socios de diferentes estados de la república para conversar acerca de temas que son predefinidos por la agencia gubernamental. Las mesas de trabajo se sitúan en espacios cerrados sin ningún contexto que motive la conversación, la cual además es guiada por temas predefinidos que resulta complejo compartir cuando además se trata de conversar con integrantes de comunidades indígenas que tienen una lengua materna distinta y con poco dominio del español. En otras ocasiones, han tenido también intercambios de experiencias en sitios ecoturísticos de otras cooperativas organizados por las agencias de gobierno. Si bien, este escenario contextualiza mucho más las actividades a realizar, los temas, la agenda y el desarrollo en general de las capacitaciones es definida por el actor externo. Aprovechando la concentración de diversas cooperativas en un mismo sitio, el agente gubernamental integra en la agenda una serie de capacitaciones, talleres y pláticas. Los capacitadores en este escenario mantienen un estilo vertical, unilateral y escolarizado. Lo anterior, deja ver que la concepción educativa de los agentes gubernamentales se mantiene a pesar de tener la intención de adoptar otras formas de capacitación, por lo que, de acuerdo con nuestra clasificación, estas capacitaciones se ubican en el esquema lineal-pasivo.

Un asunto que rescatar del intercambio de experiencias, independientemente del agente capacitador que lo promueva, es que la participación de los socios en esta modalidad funge como espejo para verse así mismos de manera individual, aprender de los otros y valorar los conocimientos adquiridos con el tiempo. También permite contrastar y hacer autoevaluaciones de las prácticas turísticas en la cooperativa, adoptar nuevas ideas y compartirlas con el grupo. A nivel individual, ha representado para los socios un aprendizaje acerca de otras formas de vida, de conformación del espacio y de los elementos que lo componen (calles-semáforos, edificios-elevadores, por ejemplo). Finalmente, la experiencia de fungir el rol de turista es sumamente importante ya que se colocan en los zapatos de esa figura sin una instrucción predeterminada o dramatizada como ocurre en las capacitaciones; en este caso, lo experimentan y en consecuencia pueden tener mayores elementos para comprender conceptualmente el turismo y atender a los clientes de mejor manera.

A través de las redes de cooperativas, los socios han tenido acceso a otro tipo de capacitaciones distintas a la modalidad de intercambio de experiencias. Por ejemplo, las capacitaciones para las certificaciones de naturaleza y la capacitación de contabilidad. A pesar de que los socios intervienen en la definición de contenidos, agenda, sitio de capacitación y la formulación de la capacitación, en general, existen aspectos que escapan de sus posibilidades enfrentándose con concepciones educativas propias del esquema lineal-pasivo. Tal es el caso de la capacitación de contabilidad y, recientemente, de una capacitación de cuatro días que tuvieron los guías de naturaleza en Río Lagartos<sup>25</sup>. Es decir, el hecho de que las capacitaciones se gestionen mediante las redes de cooperativas no garantiza métodos de aprendizaje horizontales y de canales bilaterales de comunicación, ni efectivos o acordes a las realidades sociales de los participantes. A pesar de ello, se consideran dentro del esquema activo por la participación que los socios tienen en el proceso de planeación (temas, agenda, entre otros). El análisis de los datos reflejó que el tipo de participantes que se inscribe las capacitaciones con rasgos del esquema activo son jóvenes y, cada vez menos, socios líderes. En Ukuchil Cuxtal, los socios líderes reportan haber elegido a los jóvenes para asistir debido a varios factores. Por un lado, tienen mayor escolaridad lo que significa que pueden aprovechar de mejor manera los conocimientos y después regresarlos a la comunidad para compartirlos con los socios y trabajadores. También debido a que los jóvenes no tienen responsabilidad en la milpa como la tienen los socios, por lo que tienen mayores posibilidades para ausentarse de la localidad o destinar un día entero de capacitación en la propia localidad. Vemos entonces que, aunque esté motivada por agentes externos, la visión de la capacitación bajo este segundo esquema proviene de la propia cooperativa, lo que reduce la dependencia de actores externos y construye paulatinamente una mayor capacidad de agencia tanto a nivel grupal (cada empresa) como colectiva (conjunto de empresas).

---

<sup>25</sup> Capacitación que se llevó a cabo en septiembre de 2019 en Río Lagartos, dirigida a guías de naturaleza certificados. Mediante comunicaciones con algunos de los participantes fue posible apreciar que la postura del capacitador era de conocimiento absoluto acerca del mundo turístico, el trato minimizaba a los participantes y la capacitación terminó siendo un monólogo aburrido, poco formativo y hasta ofensivo por momentos.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

### 5.1 EL PAPEL DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR RURAL HACIA LA TRANSICIÓN PRODUCTIVA

Los programas de capacitación en las cooperativas turísticas del sector rural en la Península de Yucatán forman parte del proceso de transición productiva inducida principalmente por el Estado a través del cual se ha encauzado a las poblaciones campesinas a incorporar en sus actividades económicas aquellas del sector terciario de la economía, entre ellas el turismo alternativo. Junto con la reducción de incentivos para la producción agrícola y la disposición de bolsas monetarias para infraestructura turística, las capacitaciones y certificaciones constituyen uno de los mecanismos para la implementación y seguimiento a la operación de proyectos turísticos tendientes a la transformación de las zonas rurales e indígenas de la región.

Los casos de estudio seleccionados ejemplifican dos esquemas de capacitación que coexisten en la región peninsular en un complejo entramado de modalidades de capacitación y formas de aprendizaje destinadas a incorporar una nueva forma de trabajo en el sector rural. Es un proceso social que se vincula al contexto de los sitios en los que opera la capacitación, los actores que intervienen en ella y las directrices teóricas sobre las que se sustentan. La conjugación de estos elementos configura en la práctica diversos matices que difícilmente podrían ser catalogados de manera dicotómica en la realidad operativa, mientras que para efectos teóricos permite identificar características diferenciadoras que reflejan los límites y posibilidades de cada uno de los esquemas formales de capacitación, el lineal-pasivo y el activo.

Ambos esquemas de capacitación remiten a diferentes etapas del extensionismo agrícola y sus concepciones de transferencia de conocimientos gestadas a lo largo del tiempo, desde la visión asistencial hasta la autogestión, las cuales surgen a partir de una intervención gubernamental en las zonas rurales y se modifican con la incorporación de otros actores que se van sumando con el tiempo, así como con las acciones e iniciativas de las propias poblaciones rurales que buscan soluciones a sus necesidades por cuenta propia. Hasta cierto punto, las capacitaciones para el turismo replican el modelo de intervención del extensionismo agrícola, del cual no se han obtenido resultados satisfactorios (Rendón et al., 2015), lo que llevaría a cuestionar los motivos por los cuales se continúa con prácticas intervencionistas desde esa visión. Si bien ambos programas buscan beneficiar a las poblaciones rurales transfiriendo conocimientos y se observan similitudes en la forma de operar, existe una diferencia de fondo muy importante. El extensionismo agrícola fue planteado para innovar en una actividad ya conocida por los campesinos – la producción agrícola - en tanto que el turismo es una actividad totalmente nueva, ajena a la realidad cotidiana a éstos, introducida al ámbito rural.

El papel de la capacitación en este proceso de transición ha sido fundamental puesto que representa la transferencia no solamente de conocimientos y habilidades para el trabajo, sino de otra forma de entender el mundo que llega a través de agentes externos. La implantación de esta forma de trabajo trae consigo una lógica de pensamiento y de relación con el entorno distinto al de los sistemas productivos tradicionales, lo cual lleva a los socios que se involucran en el proyecto a situarse a sí mismos en una perspectiva diferente dentro de su propio espacio. Mediante pláticas cercanas, informales e institucionalizadas provenientes de agentes externos, los socios aprenden que los recursos naturales y culturales que poseen son susceptibles de ser transformados en servicios y de dotarles un valor comercial bajo ese rubro. Tras la construcción de infraestructura, comienzan a acostumbrarse visualmente a nuevos patrones arquitectónicos implantados en sus propios ambientes y, a través de las capacitaciones, los socios ubican el rol que les corresponde jugar al interior de ese escenario creado. Lo mismo sucede con el manejo de alimentos en ambos sitios de estudio, los cuales son adquiridos fuera de la localidad, no pertenecen a la dieta cotidiana de los trabajadores y, a través de las capacitaciones, han aprendido al manejo de alimentos ajenos a su cultura para satisfacer las necesidades del cliente.

Estudios en México anotan la importancia de la capacitación en zonas rurales para llevar a cabo la transición hacia la actividad turística, pero también las dificultades que implica para los campesinos indígenas adoptar las prácticas turísticas a pesar de contar con capacitaciones, pláticas e instrucciones de trabajo (González-Domínguez *et al.*, 2018; Gavilanes-Valle, 2015; Palafox y Martínez, 2015; Pastor y Espeso, 2015; Sánchez-Morales *et al.*, 2012). Los esquemas de capacitación propuestos permiten ver que, siendo un cambio tan profundo, se requiere de procesos de largo aliento para que las capacitaciones tengan los efectos esperados y que las cooperativas puedan consolidarse como empresas turísticas capaces de competir en el mercado. Los resultados muestran que las capacitaciones *per se* resultan ser insuficientes debido a que su alcance llega hasta la transferencia de metodologías propias de un paradigma de pensamiento, lejos de transmitir el modelo conceptual sobre el cual se funda el paradigma en sí. Este punto es escaso, prácticamente inexistente en las capacitaciones por lo que, en respuesta, las propias cooperativas han encontrado fuentes adicionales de información y mecanismos de aprendizaje alternos para estar en posibilidades de atender los requerimientos de la actividad empresarial, aprender más allá de las cuestiones técnicas e insertarse en la dinámica del paradigma que representa el turismo.

A pesar de que las capacitaciones son consideradas por los socios como importantes y necesarias, los proyectos de turismo representan una actividad complementaria a sus trabajos tradicionales, por lo que necesitan organizar el tiempo para atender ambas responsabilidades. En las localidades de estudio, la milpa es una actividad de subsistencia, elemento que no se puede eludir al fijar la agenda de los cursos o pláticas, pues el campesino no podría priorizar la capacitación sobre la subsistencia. La disyuntiva se presenta cuando las capacitaciones se efectúan en el sitio turístico en horarios de trabajo de los campesinos; el conflicto se acentúa cuando la capacitación se lleva a cabo fuera de la localidad pues ello representa para el socio desatender la milpa o pagar a otra persona para que la atienda en su ausencia.

Ambos escenarios ocurren tanto en capacitaciones del esquema lineal-pasivo como en las del esquema activo.

Lo anterior, marca una contradicción en la que están inmersas las capacitaciones del turismo rural ya que, por un lado, la promoción de este tipo de turismo plantea el contacto del turista con las formas locales de vida, incluyendo el trabajo en el campo, mientras que las exigencias que demanda la formación para atender el proyecto turístico y las responsabilidades derivadas de ésta son tales que orillan a los socios a desatender sus labores en el campo, empezando a marcar una distancia hacia dicha actividad primordial, o a destinar recursos monetarios adicionales para mantenerla.

“[El turismo] lo estamos trabajando como [un complemento de nuestra actividad principal porque esto no es nuestra actividad principal, pero lleva mucho tiempo y mucha dedicación. Actualmente, lo que ha evolucionado para nosotros los que estamos trabajando aquí esto, es que ya al parecer, si con la vuelta de la demanda que hay, se vuelve como una actividad principal porque realmente ya lo amerita y ya es necesario dedicarle más tiempo porque si no lo dedicas más tiempo, pierdes clientes.” (Socio, 46 años, Ukuchil Cuxtal)

Los esquemas de capacitación también dejan ver la responsabilidad que los actores externos transfieren a los campesinos para echar a andar los proyectos y cumplir con sus indicadores. Los socios son depositarios de una gran diversidad y cantidad de información que ni siquiera los capacitadores tienen de manera individual, en temas que van desde la atención al cliente, ecotecnias, administración y promoción. La operabilidad de los proyectos reside entonces en la capacidad que los socios tengan para interiorizar, organizar y distribuir esta información a fin de que sea traducida en habilidades y competencias realmente útiles para la operación sostenible de la cooperativa.

## **5.2 ESQUEMA LINEAL-PASIVO, UN MODELO ARRAIGADO TRANSFERIDO AL TURISMO RURAL**

En la operación, el esquema que denominamos lineal-pasivo se asemeja al modelo de extensionismo agrícola que tuvo su auge en México durante la década de 1980 (Rendón *et al.*, 2015) y al que Pinedo (1990) se refiere como corriente tradicional de la capacitación rural. De forma similar al sistema extensionista agrícola, los programas de capacitación enmarcados en este esquema efectúan una transferencia unilateral de conocimientos técnicos y estandarizados que son definidos desde la visión del experto, en este caso el promotor o agente capacitador. Éste es quien formula y diseña los contenidos de la capacitación de acuerdo con los criterios que considera pertinentes para el éxito del proyecto turístico con una visión que es ajena a la realidad de los campesinos, ignorando sus necesidades reales. El socio es visto como un mero receptor de la información, dándole un carácter pasivo a su actuación en el esquema.

Las características de este modelo fueron observadas plenamente en Taak Be Ha, en donde el único agente capacitador de este sitio turístico ha definido, propuesto y planificado los cursos, pláticas y talleres

para transmitir conocimientos y habilidades *ad hoc* a las necesidades específicas de cada uno de los grupos de turistas que se espera recibir. En Ukuchil Cuxtal las certificaciones ambientales y de sistemas de gestión de calidad desarrolladas bajo una visión alineada a los principios globales de desarrollo sostenible mantienen rasgos de este esquema al preparar a socios y trabajadores para cumplir con sistemas normativos regidos por estándares previamente definidos de manera centralizada por el Estado. En este mismo sitio, también se observó este modelo en la capacitación de contabilidad, promovida por una de las redes de cooperativas, en la cual el estilo del capacitador mostró elementos de verticalidad, unilateralidad y de referencias discordes al contexto y realidad operativa de las cooperativas.

Los ejemplos muestran que la ejecución de métodos asociados a este esquema no se limita únicamente a los promotores gubernamentales, sino que se utiliza también por organizaciones civiles, asesores independientes y empresas dedicadas a la capacitación. Pareciera ser una práctica muy arraigada en todos los ámbitos de las capacitaciones la cual se fundamenta en un sistema escolarizado asociado al ámbito urbano y vinculado a la productividad de bienes y servicios. Un sistema en el que se introducen métodos sistemáticos que dejan de lado el pensamiento divergente, la imaginación creadora y las formas locales de apreciación de la realidad, muy cercano a los modelos derivados de la Revolución Industrial. La aplicación de este esquema establece relaciones de dominio y control sobre las acciones de los socios y sobre los propios socios, al restringir formas alternativas de aprendizaje y limitar su capacidad de agencia.

Un asunto recurrente en las capacitaciones que operan bajo el esquema lineal-pasivo es que los promotores reportan comportamientos que pudieran ser considerados como poco participativos por parte de los socios; esto es baja asistencia, baja participación durante los cursos, atención o aprendizaje limitado. El hecho de asumir a los públicos de la capacitación como un todo homogéneo lleva a que se omitan peculiaridades de la población durante la planeación. Por su parte, el recibir capacitaciones como un apoyo implica para los socios tener que ajustarse a la agenda del capacitador quien impone horarios, sitios de capacitación, requerimientos especiales (conexión a internet), contenidos y perfil del participante. Estas disonancias marcan las primeras barreras de comunicación y de aprendizaje en el esquema, tornándose la capacitación más como un compromiso contractual con las instituciones que como un proceso verdaderamente formativo, procesos que también observaron Zarazúa *et al.*, (2016) en Chiapas bajo esquemas similares de capacitación. Forma parte también de las estructuras del Estado a las que los socios tienen que adaptarse en el proceso de institucionalización y gestión empresarial de sus proyectos turísticos, como lo apunta Félix-Quezada (2018) en Hidalgo tras la experiencia de campesinos que se involucran en la promoción turística de sus recursos naturales.

Otros elementos que determinan la participación de los socios en las capacitaciones es la edad y la escolaridad. Si bien, las convocatorias de las capacitaciones están abiertas a todos los integrantes de la cooperativa, son omisas de los factores que se encuentran alrededor de estos dos elementos. La edad de

algunos socios condiciona su estado de salud que en algunos casos los imposibilita para ver o escuchar con claridad aquello que se está tratando en la capacitación. Por su parte, la edad está fuertemente vinculada a los bajos niveles escolares y dominio del idioma español lo que, en muchos casos, limita la comprensión de los temas en los términos que los plantea el capacitador y, como consecuencia, inhibe la participación de este grupo.

Los integrantes de las cooperativas han solventado estas limitaciones al establecer canales de intercambio de conocimientos que no son reconocidos por los agentes capacitadores como válidos en sus sistemas de evaluación, pero que tienen un efecto multiplicador al interior de la empresa. Una práctica muy común se da los días posteriores al término de la capacitación cuando los integrantes de la cooperativa socializan los aprendizajes con sus compañeros de trabajo mediante conversaciones informales, al tiempo que van poniendo en práctica las acciones aprendidas. Esto ocurre normalmente en horarios de trabajo, pero también fuera de ellos cuando quedan algunas reflexiones o dudas pendientes, incluso cuando hay quejas que prefieren no externar en el área laboral. De esta forma, si una persona no asistió al curso de capacitación o no entendió lo que vio durante éste, se “entera” de lo ocurrido y lo observa en los otros para ponerlo en práctica.

Aun cuando las convocatorias de los cursos en este esquema están abiertas a todos los integrantes de las cooperativas y trabajadores en ella, los requerimientos y la forma de ejecución de las capacitaciones van acotando el perfil de los participantes hacia aquellos que cuentan con atributos compatibles a los esperados por los agentes capacitadores, dejando fuera de los esquemas formales de capacitación a una parte de los socios y trabajadores. Este proceso va dando paso a una jerarquización al interior de las cooperativas basada en la especialización que, a su vez, va privilegiando a un grupo de personas en quienes la cooperativa invierte para asistir a más capacitaciones.

Las mujeres han formado parte de esta jerarquización en ambos sitios de estudio, siendo éstas quienes han tomado el mando de las labores de limpieza y cocina. Estas funciones responden en parte a la diferenciación por roles de género propias de su vida cotidiana, sin embargo, el trabajo en la cooperativa está transformando la relación tradicional entre hombres y mujeres al momento en que ellas trabajan, se capacitan, adquieren remuneración salarial independiente y toman decisiones en su área de trabajo en igualdad de condiciones que los hombres. El ejemplo más claro es Taak Be Ha en donde las mujeres participan como socias de la cooperativa y han tomado un rol relevante en sus áreas de trabajo: la cocina y el área de coordinadores. Además de que algunas de ellas contribuyen con ingresos adicionales al hogar al tejer hamacas que se ponen a la venta cuando reciben a los turistas o al vender insumos para la cocina como hortalizas, carne de pollo o de cerdo, que cultivan y crían en el solar. Aunque en Ukuchil Cuxtal no hay mujeres en la sociedad cooperativa, sí participan como empleadas y el trabajo en el sitio turístico fomenta un cambio en las relaciones al interior de sus familias a las cuales contribuyen con parte del ingreso y con quienes han tenido que negociar tiempos para dedicarle al trabajo y para la atención del

hogar. Representa además un cambio de rutina y de verse así mismas al incorporarse a la esfera del trabajo por primera vez; para algunas, es la primera vez que realizan una actividad laboral remunerada, pues nunca habían tenido un trabajo asalariado.

Sin negar la estandarización de los contenidos, la verticalidad y unilateralidad de las capacitaciones, los cursos de la certificación Moderniza deben reconocerse como una de las capacitaciones más recordadas por las y los participantes en temas de preparación de alimentos, limpieza y atención al cliente. De acuerdo con sus testimonios, parecer ser que los cursos de Moderniza han incluido la técnica de “aprender-haciendo” lo que deja un registro muy claro y detallado de lo ocurrido durante la capacitación. También por el sistema de seguimiento que implica el estar certificados, es decir, las constantes auditorías de las que son sujetos para renovar la certificación. Los tiempos de evaluación y los puntos de revisión son aspectos que se tienen muy presentes, y cuando llega el momento, ponen en práctica lo que les fue instruido a fin de cumplir con los requisitos y obtener el puntaje. En el día a día, sin embargo, las prácticas puedan diferir respecto de lo establecido en el manual de calidad ya que éste establece estructuras y funciones estandarizadas para todos los emprendimientos turísticos en zonas rurales del país las cuales, en este caso, no corresponden a la realidad operativa de la cooperativa o no toman en cuenta particularidades de la población. Por ejemplo, en Ukuchil Cuxtal el organigrama realizado en el marco de las certificaciones no incluye a los trabajadores de la empresa, únicamente a los socios de la cooperativa, y tampoco representa de manera veraz la forma en que se distribuyen a tareas de trabajo<sup>26</sup>.

Para las cooperativas con las que se tuvo contacto, cumplir con las certificaciones es un medio para mantener vínculos positivos con los promotores de gobierno que les permiten acceder a recursos monetarios y promocionales a través del andamiaje gubernamental, como lo es la plataforma Paraísos Indígenas. Las certificaciones forman parte de los elementos de institucionalización a los que los socios se han tenido que adaptar, por lo que constituyen asimismo un compromiso contractual sobre el que la cooperativa establece vínculos de negociación con los agentes del Estado.

Un último aspecto por destacar del esquema lineal-pasivo son los temas que se priorizan en los cursos de capacitación. La atención y servicio al turismo, prácticas ambientales y los primeros auxilios son aspectos que definitivamente serán útiles para la operación de la empresa pero que no contribuyen a la generación de capacidades de autogestión. Aunado a la ausencia de capacitación en el uso de las tecnologías de la información, con las cuales los socios podrían tomar las riendas de sus plataformas promocionales, destaca también la ausencia de financiamientos para la instalación de las redes satelitales para la recepción de señal. La suma de las fallas metodológicas y la ausencia de temas indispensables de capacitación, limitan la generación de capacidades autogestivas bajo este esquema. En el caso de Ukuchil Cuxtal, las capacidades se han desarrollado a través de otras acciones complementarias y bajo

---

<sup>26</sup> Lemas (2019) Tesis de maestría. Empresas turísticas de la economía social y recursos de uso común. Estudio de tres cooperativas del traspáis de Cancún-Riviera Maya.

el acompañamiento de otros actores. Para Taak Be Ha este escenario no ha sido posible hasta el momento, lo que ha mantenido dependencia con la asociación civil que le dio origen.

La experiencia de las cooperativas permite concluir que el esquema lineal pasivo restringe la incorporación de formas alternativas de aprendizaje a las preestablecidas, genera dependencia hacia los actores externos, limita la capacidad de agencia y contribuye al aislamiento de las empresas con relación al sistema turístico de la región cuando se trata del único esquema de capacitación presente.

### **5.3 ESQUEMA ACTIVO, LAS PRÁCTICAS RURALES FORMALIZADAS**

De la misma forma que sucedió en el extensionismo agrícola, en el turismo rural los campesinos empresarios han puesto en práctica formas empíricas de socialización del conocimiento alternativas al esquema lineal de capacitación. Para el extensionismo agrícola estas metodologías fueron denominadas “de campesino a campesino”, y consistían en visitar a otra familia campesina que practicaba con éxito una solución tecnológica o agroecológica a un problema común para aprender de ella (Rosset, 2015). En el turismo alternativo ha consistido en la visita de una cooperativa a otra con el fin de conocer y experimentar la forma en que ofrecen el servicio desempeñando el papel de turistas, viendo la funcionalidad de la empresa en su operación y conversando con los socios de la cooperativa para aclarar dudas.

Estas acciones no requieren de una estructura formal proveniente de agentes externos para llevarse a cabo; sin embargo, al igual que sucedió con el componente demostrativo (parcela demostrativa) del extensionismo agrícola, es una práctica que para el turismo alternativo se ha institucionalizado principalmente a través de las redes de cooperativas. Si bien, las redes han sido impulsadas por agentes externos, el interés de las propias cooperativas por abrir otras opciones de financiamiento y capacitación ha contribuido a su formalización jurídica. En el caso de la cooperativa Ukuchil Cuxtal, por ejemplo, la afiliación a la Red Indígena de Turismo de México se remonta a los primeros pasos de operaciones de la cooperativa, siendo Ukuchil Cuxtal una de las fundadoras de esta red en la región. El esquema activo ha sido, y continúa siendo, una práctica de los campesinos a la cual se suma una vía institucionalizada que abre la posibilidad de establecer redes más amplias y constantes al atender necesidades colectivas.

La unión de cooperativas en redes es asimismo una respuesta a las leyes en materia cooperativa en México, las cuales fomentan la agrupación de este tipo de empresas. A su vez, están relacionadas con los principios que rigen la actuación de la cooperativa hacia el exterior de su entidad, es decir el principio de cooperación entre cooperativas que se basa en la solidaridad y colectividad a escala regional (Izquierdo, 2009). Siendo el turismo una actividad de gran impacto en la región peninsular, las redes de cooperativas contribuyen a generar capacidades organizacionales que les dotan de una base jurídica y de un marco de independencia para la participación política en temas de interés común relacionados con el turismo.

Al esquema activo le dimos este adjetivo por el hecho de que las cooperativas participantes intervienen activamente en la formulación de la capacitación. Las estructuras que utilizan para ello son las redes de cooperativas, que son espacios de gestión colectiva motivados y organizados por agentes externos que buscan potenciar las capacidades de cooperativas turísticas al aprovechar recursos para necesidades comunes. Los agentes externos intervienen principalmente en los asuntos administrativos y de gestión, facilitando la tarea a las cooperativas que la integran y a su vez, capacitándolos para que sean ellos quienes asuman gradualmente responsabilidades operativas de la red. En cuanto a la toma de decisiones, las redes de cooperativas están dirigidas por aquellas empresas sociales que las integran y, al ser formalizadas legalmente, se erige una base sobre la cual operan administrativa, legal y contablemente siguiendo directrices que se definen en común con base en intereses colectivos y necesidades acordes a la realidad social de la región.

Las características del esquema remiten al modelo ecológico-humanista rural que describe Pinedo (1990) el cual es motivado por agentes externos con la idea de que el campesino sea el autor de su propio proceso productivo. En el caso de la Península de Yucatán, observamos que las redes de cooperativas son fomentadas por asociaciones civiles e instituciones educativas, y financiadas por organismos internacionales y dependencias gubernamentales, que buscan apoyar a los colectivos en sus procesos de gestión. El diseño, programación, ejecución y evaluación es responsabilidad compartida entre los capacitadores y el agente externo, por lo que la capacitación se formula en colaboración con el campesino y no para él, siendo el diálogo el método predominante en todo el proceso de la capacitación. Aun cuando los contenidos de la capacitación responden a la demanda turística global y a los principios de sustentabilidad, los temas predominantes están encaminados al desarrollo de capacidades para la gestión de recursos y al fortalecimiento de las empresas rurales. La definición de la capacitación bajo este segundo esquema proviene de la propia cooperativa y de los acuerdos que establece con otras cooperativas, lo que reduce la dependencia hacia los actores externos y permite construir paulatinamente una mayor capacidad de agencia tanto a nivel grupal (cada empresa) como colectiva (conjunto de empresas).

La modalidad que prevalece bajo este esquema es el intercambio de experiencias, la cual refleja características de lo que Vázquez y Gore (2003) denomina apertura de periferias, un tipo de interacciones entre grupos en donde uno de ellos proporciona a los demás la posibilidad de participar en experiencias “periféricas” de la organización para conocer y comprender su actuar cotidiano. Para el caso del turismo alternativo, esto se ha materializado cuando una cooperativa (o varias) recibe a otra cooperativa (o varias) para ser partícipes de la actividad turística, de modo que las aulas resultan ser los propios sitios turísticos. La cooperativa visitante aprende al tomar contacto con la cooperativa receptora la cual, a su vez, aprende a partir de las “perturbaciones” - la reacción, las apreciaciones, los errores – que la cooperativa visitante genera en el flujo normal de los acontecimientos. El conocimiento es compartido de manera horizontal con

base en la experiencia de cada uno, la comunicación fluye de forma horizontal y se abren espacios de reflexión colectiva.

Estas características son identificadas por Vázquez y Gore (2003) como una acción para el fortalecimiento de las comunidades de práctica cuando se presenta un cambio fuerte de contexto. En tal caso, la apertura de periferias permite interacciones fronterizas entre organizaciones a través de diálogos que permiten entender el mundo de otra manera, y que son una posibilidad para construir nuevos significados y hacer cosas que antes no se hacían. Para las cooperativas de turismo alternativo, los intercambios de experiencias han abierto un abanico de posibilidades de aprendizaje y de un proceso de resignificación propio en relación con el sistema turístico de la región. Por un lado, los socios visitantes son tratados por la cooperativa receptora como un turista, aspecto que le aporta elementos para ofrecer un servicio más consciente en su propio espacio. Por su parte, la cooperativa receptora funge como capacitadora, lo que también abre un espacio de autoreflexión acerca de la forma en que otros, sus similares, le perciben. Además, la posibilidad de que se lleven a cabo diálogos bilingües o en lengua maya es superior que en otro tipo de capacitaciones, lo cual permite intercambiar interpretaciones del proceso turístico con base en referencias culturales comunes. Estos aspectos fueron muy claros en el intercambio de experiencias entre la red de cooperativas de Quintana Roo y la de Yucatán, en donde el camino recorrido por las cooperativas de la primera sirvió de reflexión para la segunda, no únicamente en cuanto a aspectos técnicos se refiere sino en la forma en que han enfrentado los retos de transitar de una actividad primaria hacia la actividad turística con las presiones y competencias que implica estar ubicadas en la región peninsular, al tiempo de mantener los elementos culturales que el mercado exige. El intercambio dejó ver un encuentro entre actores con sentimientos similares por las posiciones sociales estereotipadas que les han sido impuestas (campesinos, sin educación, necesitan ayuda) y un diálogo empático de cómo las han afrontado para sacar adelante los proyectos turísticos, posicionarlos y mantenerlos en el mercado.

Finalmente es importante señalar que la modalidad de intercambio de experiencias es un modelo que han adoptado los agentes de gobierno encargados de la política social en México. Sin embargo, en los relatos de los socios de Ukuchil Cuxtal que han participado en varios de estos eventos se aprecia que, aunque sean nombradas intercambios de experiencias, mantienen elementos de verticalidad e imposición que limitan la agencia de los participantes. El comportamiento de los socios es dirigido en cuanto a temas y personas con quienes entablar una conversación en mesas de trabajo predefinidas por lo que actuación es pasiva al igual que en el esquema lineal, además de que se lleva a cabo en un ambiente controlado y fuera de contexto. A pesar de ello, la experiencia que los socios adquieren al salir de su localidad es un insumo que potencialmente puede ser útil para aprender y conocer escenarios diferentes a los que están acostumbrados.

#### **5.4 EL APRENDIZAJE VA MÁS ALLÁ DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES DE CAPACITACIÓN Y ES COLECTIVO, NO INDIVIDUAL**

La capacitación sistematizada que opera en las cooperativas de la región es tan sólo una parte de todo el proceso de aprendizaje que se desarrolla en las empresas alrededor de la actividad turística. Como se mencionaba al inicio de la discusión, la operabilidad de los proyectos reside en la capacidad que los socios han tenido para organizar, interiorizar y distribuir la gran cantidad de información que reciben mediante capacitaciones y otras fuentes de información, y transformarla en habilidades y competencias colectivas.

Considerando a las cooperativas de estudio como organizaciones empresariales, retomamos la base teórica de Vázquez y Gore (2003) al entender la capacitación en un sentido organizacional bajo una visión social del aprendizaje en la esfera laboral. Este acercamiento ha permitido comprender los fenómenos que acontecen al interior de las cooperativas en su calidad de empresas y las interacciones que éstas tienen con los agentes externos ante las fallas y aciertos de los esquemas formales de capacitación, y ante la presencia de otras fuentes de información.

La cooperativa Ukuchil Cuxtal es uno de los ejemplos de supervivencia de organizaciones empresariales ante un cambio fuerte de paradigma que obliga a entender el mundo de otra manera y en el que los vínculos internos han sido modificados para construir nuevos significados. A pesar de la desventaja competitiva que esta cooperativa tiene en relación con otras empresas turísticas de la región -incluyendo la zona arqueológica aledaña-, la cooperativa ha logrado incorporar conocimientos y habilidades para ser autogestiva y mantener su operación en el tiempo. En términos de aprendizaje, la supervivencia de la organización se debe a que la cooperativa se ha constituido en una comunidad de práctica de acuerdo con las características de Vázquez y Gore (2003), es decir, en un sistema de aprendizaje colectivo en el cual se efectúan acciones que mantienen una espiral de aprendizaje continuo a través de la práctica de los conocimientos adquiridos y de la generación de nuevos aprendizajes a partir del trabajo en la organización, lo que da un sentido de pertenencia a aquellos que la integran. Al interior de la cooperativa, identificamos dos subgrupos de personas que han conformado comunidades de práctica: los socios y los trabajadores, cada uno de los cuales ejerce estrategias distintas de aprendizaje; a su vez se mantienen articulados entre ellos a través de puentes.

Las figuras de los socios líderes y de los jóvenes sucesores han sido fundamentales para mantener los engranes internos entre las comunidades de práctica, pero también para tender vínculos provechosos entre la cooperativa y los agentes externos.

Ukuchil Cuxtal está integrada por un grupo reducido a trece socios con una fuerte cohesión grupal y con una visión colectiva de los fines del proyecto turístico. Los acuerdos internos han dejado en claro la asignación de actividades para cada socio conforme al interés y las capacidades de cada uno, generando una relación de confianza entre los miembros de la empresa. Al final, las ganancias son redituables para

todos los socios. Estas condiciones reafirman su identidad como grupo, fortalecen el grado de compromiso mutuo y refuerzan la identidad sobre la cual se ha sustentado la cooperativa para evitar que agentes externos tomen decisiones en su nombre. En reuniones discuten y reflexionan aquello que consideran beneficioso incorporar y lo ponen en práctica en las actividades de la cooperativa. De acuerdo con Vázquez y Gore (2003), las reuniones de fortalecimiento y la coordinación interna son rasgos importantes para mantener el aprendizaje en las comunidades de práctica pues son los momentos en los cuales se socializan los conocimientos en un lenguaje informal fuera de cualquier capacitación institucionalizada.

En las reuniones, todos los socios participan activamente en la resolución de problemas, en la planeación y en decisiones importantes acerca del uso de los recursos. Esto no podría ser posible sin la actuación de los socios líderes quienes han sido capaces de capitalizar sus experiencias fuera de la localidad y sus trayectorias de trabajo (a nivel comunitario, en el sector público o privado) para establecer vínculos con los agentes externos. Al enfrentarse con la diferencia en sus experiencias previas, incorporaron nuevos recursos, temáticas y lenguajes y lograron traducirlo a un nuevo lenguaje que permitió intercambios significativos entre su comunidad de práctica (la cooperativa) y los agentes externos. De esta forma, los socios líderes han fungido como intermediarios<sup>27</sup> al apropiarse de conocimientos provenientes de fuentes ajenas a la comunidad contribuyendo a hacer permeables las fronteras del aprendizaje. A su vez, los socios líderes resultan ser accesos para los agentes externos hacia los asuntos de la cooperativa, lo que refuerza aún más la posición de intermediario pues al tiempo que permiten el acceso también amortiguan su intervención. Un elemento importante es que, al desempeñar este papel de interlocutores, los socios líderes han sabido renunciar a la posibilidad de ocupar una figura estelar entre los socios que pudiera darles más poder que el resto en la toma de decisiones colectivas. Por el contrario, la socialización de los aprendizajes individuales contribuye a que todos los miembros tengan elementos suficientes para la toma de decisiones con lo que se refuerza la identidad y pertenencia al proyecto, mantienen las sinergias para sostener el desarrollo del proyecto turístico y crean, a su vez, aprendizajes colectivos. Estas funciones llevaron a la definición de liderazgos al interior de la cooperativa y a la continuidad del proyecto.

Sin duda, la habilidad que los socios líderes tuvieron para potenciar sus experiencias pasadas fue importante, pero también las oportunidades que se fueron presentando a partir del proyecto turístico (viajes fuera de la localidad ya sea para reuniones, capacitaciones, ferias promocionales o intercambios de experiencias) que supieron aprovechar. Con sus propios medios y sirviéndose de sus habilidades, complementaron aquello que las propias capacitaciones no han logrado dar hasta el momento buscando y estando abiertos a otras formas de aprendizaje. Por ello, la visita de turistas, estudiantes, investigadores, funcionarios, entre otros, es identificada por los socios como un insumo importante para la mejora de los servicios, para aprender acerca de las necesidades del otro y lo más importante, para aprender algo que

---

<sup>27</sup> Vázquez y Gore (2003) retoman el concepto de puentes de Wenger (2000), uno de los cuales es el *brokering* o corretaje, una actividad que realizan individuos – *brokers* - que consiste en transferir componentes de una comunidad de práctica a otra. Para efectos de este trabajo, se ha traducido la palabra *bróker* en intermediario.

pueda ser aplicado al trabajo de la cooperativa. A lo largo del tiempo, han logrado apropiarse de elementos ajenos a su propia cultura, los han incorporado a sus conocimientos y transmitido bajo sus propias formas al resto de los socios de la cooperativa para ser aplicados.

Como respuesta interna a la presencia de la multiplicidad de actores externos, los socios han optado por adaptarse y crear estrategias que dan por resultado el surgimiento de capacidades y habilidades discursivas adaptadas a sus necesidades. Lo anterior constituye la capacidad de agencia a través de la cual han logrado mantener la autonomía del grupo de frente a los agentes externos, adquirir habilidades de negociación, sostener relaciones políticas de beneficio a largo plazo, asegurar el flujo de turistas y mantener un ingreso relativamente constante a lo largo del año. Estas capacidades y habilidades son un producto de las competencias generadas en su comunidad de práctica; son elementos que no llegaron a través de capacitaciones, sino que se fueron construyendo a lo largo del tiempo a través de los procesos de socialización de conocimientos y experiencias arriba descritos. Es decir, los aprendizajes no son individuales, se han forjado de manera colectiva por un motor en común que los impulsa, es decir, el proyecto turístico.

En el caso de cooperativa Taak Be Ha, los socios líderes no han logrado fungir como intermediarios. Vázquez y Gore (2003) mencionan que el desempeño de este rol requiere que el actor tenga la capacidad de integrar conocimientos y generar condiciones para ser aprovechados al interior de la organización, lo cual no ha sido posible en este caso de estudio. Los autores recalcan que el valor de los intermediarios no radica en que sus acciones se traduzcan en resultados específicos, sino en la construcción del conocimiento como un valor agregado que le dan a la organización. Al ser un elemento intangible no se distingue fácilmente por lo que su valor puede pasar desapercibido. El fortalecimiento de un sistema de aprendizaje a través de la intervención de intermediarios depende en gran medida del valor que los integrantes de la organización les den a estas figuras en términos de aprendizaje. A lo largo de los resultados pudimos observar que los intentos de los socios líderes por establecer contactos con redes de cooperativas y otros agentes externos fueron derribados precisamente porque no se reflejaron en resultados concretos y el intermediario no supo traducir los aprendizajes para integrarlos a la cooperativa, lo que limitó el aprendizaje colectivo a través de este mecanismo.

La composición del grupo y la ubicación geográfica dificultan esta tarea y, por tanto, la viabilidad del proyecto. Los 57 socios tienen un trabajo intermitente en el proyecto turístico dada la baja afluencia de turistas; las ganancias, aunque son repartidas de manera equitativa, resultan poco motivadoras para dar continuidad al proyecto. La relativa lejanía respecto de los principales sitios turísticos de la Península por las limitadas rutas de acceso a la localidad, restringen la posibilidad de contactar con potenciales turistas lo que genera dependencia hacia la promoción que realiza la asociación civil a la cual se encuentran aliados. Por otro lado, las habilidades que han desarrollado mediante capacitaciones han sido insuficientes para generar competencias que les permitan ser independientes de su principal promotor turístico. Estas

condiciones han limitado su capacidad de agencia puesto que, al no contar con las herramientas para contactar turistas, éstos no llegan, los ingresos son insuficientes y la participación en capacitaciones o reuniones fuera de la localidad no se justifica. De modo que se hallan en un círculo vicioso que restringe su capacidad de agencia como grupo.

Es decir, no hay arraigo por parte de los socios hacia el proyecto turístico, ni un sentido de pertenencia al emprendimiento más allá del compromiso que los obliga legalmente. Si bien, en Ukuchil Cuxtal el proyecto también fue estimulado por un agente externo, su accesibilidad geográfica permitió la entrada de múltiples y diversos actores que potenciaron el panorama que los socios tenían del proyecto para transformarlo en una opción con identidad y futuro. Caso contrario, es Taak Be Ha, en donde al no ver resultados, los socios se han mantenido al margen del proyecto y participan únicamente cuando es necesario.

En términos de aprendizaje, difícilmente podría afirmarse que la cooperativa Taak Be Ha opera como una comunidad de práctica puesto que el aprendizaje ha dejado de fluir al interior de la cooperativa y se ha fragmentado el conocimiento entre quienes lo sostienen para sí. Los proyectos de aprendizaje son nulos (uno de los elementos para mantener las comunidades de práctica) debido a que los socios consideran innecesario aprender si no hay una razón o utilidad. El aprendizaje individual que se haya asentado en cada uno de los miembros de la cooperativa, no tiene sentido si no se relacionan entre ellos. Lo que permanece son los denominados “objetos fronterizos” (objetos, documentos, lenguajes) que podrían fungir como puentes entre comunidades de práctica. Sin embargo, el hecho de que su diseño sea tan específico para grupos de turistas que no han regresado a la localidad, no los hace útiles para continuar utilizándolos y su efecto ha resultado ser contrario a lo esperado puesto que, al ser símbolos de la presencia del agente capacitador, ha endurecido las fronteras con éste.

En Ukuchil Kuxtal, la figura de intermediarios es observada también en las acciones de los jóvenes sucesores en dos sentidos: entre comunidades de práctica al interior de la cooperativa y, al igual que los socios, hacia los agentes externos. Un caso palpable fue cuando la investigadora de este trabajo realizaba las entrevistas en el trabajo de campo y uno de los jóvenes sucesores apoyó en la traducción de entrevistas que realizaría a un par de personas que hablan poco el español. La traducción implicó no únicamente una transacción de información de una lengua a otra sino en explicar las preguntas en los términos de entendimiento del participante y las razones por las cuales se buscaba su participación. Esta es una práctica común también en las capacitaciones en las que normalmente el traductor es un joven sucesor o un socio líder:

“Todas las capacitaciones han sido en español. Lo que hacemos cuando sucede que no entienden las capacitaciones, nosotros mismos sacamos un traductor. Entre nosotros mismos sale un traductor para que el instructor vaya dando el curso. También uno de nosotros lo traduce para los que no entienden el español y eso lo solucionamos así.” (Socio, 47 años – Ek Balam)

En cuanto a las certificaciones se refiere, la labor de los jóvenes sucesores como interlocutores ha sido fundamental para atender los requisitos que exigen los agentes externos (carpetas, tiempos de entrega, agendas de trabajo) y a la vez, transmitir en instrucciones concretas las acciones que deben hacerse ante la presencia de los auditores. La validez de su presencia radica en saber transmitir la importancia que estas acciones representarán para la cooperativa en su conjunto y en explicar en términos comunes, en sus propias formas, los conceptos asociados a la certificación.

De forma similar al papel de los jóvenes sucesores, la figura de intermediario fue identificada en los instructores locales de las capacitaciones de Moderniza en Yokdzonot, y de guías de naturaleza en Ek Balam. Vázquez y Gore (2003) mencionan que cuando el capacitador adopta un rol de intermediario fortalece aún más el proceso de aprendizaje en las comunidades de práctica. En los casos de las capacitaciones presenciadas, la contribución de los profesionales de la capacitación fue tender puentes entre dos sistemas culturales, el empresarial de gestión de la calidad y la cultura local. Ambos casos revelan la importancia de una figura mediadora con capacidades biculturales para conciliar ambas cosmovisiones, dar sentido a lo aprendido y generar conocimiento en conjunto que sean útiles para la operabilidad del proyecto turístico.

Tanto jóvenes sucesores como instructores locales comparten la característica de haber tenido educación escolarizada previa, al tiempo que se mantuvieron en contacto con su cultura, lo cual les dota de la habilidad para intercambiar información entre ambos y de situarse en cualquiera de los dos escenarios según lo requiera el reto que tengan enfrente. Pastor y Espeso (2015) en su caso de estudio en Chiapas concluyen que la educación intercultural es importante para la revitalización de saberes y el futuro de la capacitación en comunidades dadas las potenciales aportaciones que pueden hacer como interlocutores de ambas culturas. Recalcan la necesidad de la progresiva incorporación de jóvenes universitarios indígenas preparados para tomar el relevo de los capacitadores externos.

El proceso de configuración de líderes internos en cada área de trabajo es también uno de los aspectos identificados por Vázquez y Gore (2003) como un elemento para sostener la coordinación interna, construir redes de ayuda y articular tareas entre comunidades de práctica. Es el caso de las trabajadoras fijas de la cooperativa Ukuchil Cuxtal encargadas del área de cocina y limpieza de cabañas, así como de los meseros, a través de quienes fluye la comunicación entre socios y trabajadores. Los procesos internos de enseñanza-aprendizaje que han utilizado son canales de intercambio de conocimientos fuera de los esquemas de capacitación, convirtiéndose en auténticas comunidades de práctica al establecer dinámicas de participación que llevan al aprendizaje colectivo. Las manifestaciones son mediante conversaciones informales, mostrando las acciones, y siempre aprendiendo para aplicar. Es un proceso que, si bien, se puede enmarcar en la teoría de las comunidades de práctica, no debe omitirse que también responde a las formas mayas de transmisión y apropiación de conocimientos.

## 5.5 PEDAGOGÍA INDÍGENA MAYA Y CAPACITACIÓN TURÍSTICA

Fuera de los esquemas formales de capacitación, se observan procesos internos de enseñanza – aprendizaje que dan forma a las denominadas comunidades de aprendizaje (Wenger 1998) con particularidades que, en el contexto rural de Yucatán, remiten a los trabajos de Rogoff (2011) acerca de los procesos de aprendizaje en comunidades indígenas por medio de observar y contribuir.

Uno de los testimonios en el que se aprecian las formas culturales de aprendizaje mayas es el de una trabajadora que ingresó a las labores de camarista sin saber hacer el trabajo:

“El primer día no sabía cómo se lavan los baños. Doña [Señora] me animó, me dijo: vamos, ahí te enseño. Llegó el primer día y me dijo, lo tienes que hacer así, pon esto y esto: cloro, fabuloso para que quede con olor. Si es necesario usar ácido, poner aromatizante, papel de baño, lavar la regadera, limpiar el espejo. Doña Señora lo hizo y después lo hice el segundo día, pero ella estuvo conmigo.” (Trabajadora 40 años, Ukuchil Cuxtal)

A diferencia de las capacitaciones de Moderniza en las que se utiliza la técnica de aprender – haciendo, la pedagogía maya se basa en enseñar – mostrando y aprender - contribuyendo. En este caso, la explicación de Doña Señora hacia la trabajadora inició hasta el momento en el que se encontraban en el área de trabajo realizando la acción, no previamente en un espacio aislado y descontextualizado. Si bien, las capacitaciones de Moderniza (y otras en temas relacionados) buscan realizar simulaciones en el área de trabajo, el seguimiento es nulo y los detalles específicos del trabajo se pierden al momento de ponerlo en práctica puesto que no existe una referencia sobre la cual basarse para saber si es correcto. Esto no ocurre en el ejemplo propuesto, dado que la colaboración de la trabajadora durante el segundo día estuvo acompañada y supervisada por Doña Señora en el escenario mismo en el que se aplica el conocimiento, y durante el tiempo en el que se estaba poniendo en práctica. Es decir, mientras que la trabajadora aprendía y colaboraba también contribuía con el trabajo real, no en una simulación. En la pedagogía maya, la responsabilidad del maestro o el que enseña, no termina en la transmisión del conocimiento y la del aprendiz no termina en adquirirlo. El papel del primero implica involucrarse en el proceso de aprendizaje, en formar parte y comprometerse con el desarrollo del aprendiz, involucrando a otros maestros si es necesario. Por su parte, el papel del segundo no se limita a aprender para acumular conocimiento sino para contribuir con aquello que está aprendiendo. De esta forma, el aprendizaje es personalizado, establece y refuerza vínculos de aprendizaje mutuos, y al mismo tiempo es independiente en el hecho de la responsabilidad que cada uno tiene.

Otro asunto de relevancia que muestra la presencia de la pedagogía maya es la incorporación de jóvenes sucesores a las labores de la cooperativa. Desde los inicios del trabajo turístico, los dos jóvenes sucesores fueron invitados para acompañar a los socios en las actividades que ofrecían a los turistas, como el tour a la milpa, la cual se daba en una presencia activa de observación y atenta escucha a lo que estaba sucediendo. Su participación no requería de instrucción alguna por parte del socio para colaborar en las

actividades sino del interés de su parte en estar ahí, lo que los mantuvo vigentes en la cooperativa y asumiendo cada vez más roles. Las actividades que inicialmente realizaban eran periféricas a la que realizaban los socios, pero no menos importantes, y muy valoradas por los socios.

“Bueno, pues yo cuando empecé fue por parte de mi papá que me invitó y que me dijo una vez que venga para ver lo que él hacía. Entonces, ya ahí nació esa pequeña semilla de venir poquito a poquito. Pues se puede decir de que ya tiene mucho tiempo que he estado aquí pero más para que yo pueda percibir, ver, pero ya cuando empecé a trabajar fue a partir de los doce años pues ya poco a poco tenía esa experiencia. Igual iba tras de los socios y de un grupo de tour, casi no hablaba, pero el de que me nace, me gusta, estoy ahí. Como apenas estaba obteniendo ese conocimiento, Don Socio nos enseña lo que hay en la ruta, ya ahí nos va contando y nos va mostrando de cómo se hacen las plantas medicinales. Y entonces, como él habla maya, yo en ese entonces era nada más el traductor.” (Joven sucesor, 21 años)

El haber estado presentes en lo que estaba ocurriendo en la conformación de la cooperativa y en los servicios que brinda, les dio muchas oportunidades para observar y escuchar, a la vez de colaborar y aprender de las explicaciones en el contexto y en el curso de la acción. Los aprendizajes fueron escalando a responsabilidades cada vez mayores en las que ponían en práctica lo aprendido al grado que los jóvenes son ahora considerados como sucesores *de facto* al interior de la cooperativa, tras un proceso en el que ellos mismos han elegido estar ahí. Este proceso de aprendizaje y herencia en comunidades mayas ha sido reportado por Cervera-Montejano (2017) durante el proceso de construcción de los tablados<sup>28</sup> mayas, durante el cual los niños observan atentamente a los *palqueros*<sup>29</sup> y ayudan contribuyendo hasta que se convierten en expertos. Su interés y participación puede llevarlos a heredar el palco de su padre o abuelo.

Al ser considerados los sucesores, son las únicas dos personas ajenas a la sociedad cooperativa que pueden estar presentes en las reuniones de la asamblea. Su incorporación en las reuniones de la asamblea fue igualmente paulatina y periférica:

“Cuando hay reuniones en asamblea general, yo siempre tengo que ir aunque no me inviten. Yo estoy, qué será, si ahí se hace la reunión [señala lejos], yo me siento aquí, yo siempre escucho. O sea, es como que no me ven, pero tampoco me corren porque yo no opino, yo solamente estoy. Pero así fue y ahora, ya soy parte de ellos indispensable. ¿Por qué? Cuando requieren información en cuanto a lo que escribí, siempre necesitan. Si requieren algo, ya sea en computadora o escrito, siempre estoy ahí. Y entonces, cuando hay una reunión ya es como que soy parte de ellos.” (Joven sucesor, 21 años)

Ambos testimonios muestran también la flexibilidad de la pedagogía maya en cuanto a los maestros se refiere. Los jóvenes sucesores aluden a los socios en general, no a uno en particular, quienes les han

---

<sup>28</sup> El tablado es un sistema de estructuras que reproduce el marco estructural de la casa maya para la construcción de un palco, mismo que se reproduce hasta generar un edificio cilíndrico, dentro del cual se llevan a cabo las corridas de toros, durante la fiesta patronal (Sánchez-Suárez, 2015)

<sup>29</sup> Los palqueros son adultos expertos que tienen el derecho y el conocimiento para construir palcos individuales (cajas) (Eastmond y Sánchez, 2014 en Cervera, 2017).

enseñado o mostrado diferentes aspectos de la cooperativa. Es decir, el liderazgo es flexible en tanto que la gente involucrada en contribuir al conocimiento se coordina de manera fluida entre ellos.

Resalta el hecho de que en la pedagogía indígena se habla de un aprendizaje que toma elementos de los expertos. En el caso de Rogoff (2011), por ejemplo, observó en Yucatán que las niñas mayas que viven en familias con parteras adquieren el conocimiento y las habilidades de la partera en su vida diaria, y cuando la niña se interesa en aprender más, la partera puede apoyarse en otras expertas que contribuyan a su aprendizaje. En este caso, hemos hablado acerca de que los socios han transitado un proceso de inmersión en el ámbito turístico completamente ajeno y desconocido para entonces, tanto como para los jóvenes. Es decir, pareciera ser que el aprendizaje que los jóvenes sucesores han ido adquiriendo en su contacto con los socios no se dirige al ámbito específico del turismo, sino a una forma de adaptación dinámica y flexible en relación con el mundo y con ellos mismos.

Esto coincide con lo que anota Urrieta (2015) acerca del sistema de aprendizaje indígena el cual se manifiesta con formas empíricas no escritas (probadas a través del tiempo con experiencias) y que son normativas en el sentido de que guían, mediante formas de socialización, la manera de acercarse, conocer y estar en el mundo. Siendo así, el aprendizaje adquirido por los jóvenes sucesores bajo sus propias formas tradicionales supera cualquier habilidad o campo específico del trabajo, implica un aprendizaje de supervivencia y adaptación ante cualquier cambio en el ambiente, el cual, como bien lo anotan los socios líderes, se complementa con la educación formal a la cual los jóvenes tuvieron acceso. Esta carga cultural ha constituido una forma de transmisión de conocimiento que se incorpora en la práctica turística sin necesidad de la intervención de actores externos y que establece raíces mucho más fuertes que el alcance que pudieran tener las capacitaciones sistematizadas, formales o institucionalizadas.

La visión que los socios líderes han tenido del proyecto turístico como una oportunidad para beneficio de sus familias está concretándose a través de los jóvenes sucesores. Las formas tradicionales de transmisión de conocimiento han generado en los jóvenes un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el proyecto turístico. El aprendizaje no se limita ahí, ya que tanto jóvenes sucesores como socios líderes continúan buscando fuentes de conocimiento que les permita ejercer un rol más activo y autogestivo de su propio emprendimiento turístico y de su futuro en él.

En términos organizacionales, la incorporación progresiva y periférica es nombrada por Vázquez y Gore (2003) como intercambios generacionales, necesarios para que la comunidad se reproduzca y aprenda. Sin embargo, para los autores, estos encuentros generacionales son conflictivos por naturaleza en las organizaciones. En el caso de Ukuchil Cuxtal, la presencia de la pedagogía indígena marca una gran diferencia tanto en la manera de incorporar a los miembros como en las reacciones de los socios, es visto más como un complemento que una competencia:

“El involucramiento de los jóvenes, finalmente eso nos va a ayudar mucho para fortalecer lo que estamos haciendo porque nosotros tenemos la experiencia, nosotros podemos aplicar. Entonces, el complemento es que ellos en la tecnología para que nos puedan apoyar, para que podamos hacer equipo con ellos, para poder trabajar. en asuntos de tecnologías, estamos un poco bajos.” (Socio 47 años, Ek Balam)

## **5.6 IMPLICACIONES DE LA AUSENCIA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA EN EL TURISMO RURAL**

La capacitación sobre cooperativismo en las empresas estudiadas es mínima o prácticamente nula a pesar de que están formalmente constituidas como sociedades cooperativas. Este hallazgo coincide con el Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán (2015) el cual reporta que la forma de organización predominante de las empresas de turismo alternativo en la región son cooperativas legalmente constituidas (78%), en gran medida por formar parte de los requerimientos de los organismos financiadores. A pesar del alto porcentaje de este tipo de organización, la capacitación cooperativista no figura en los registros del Atlas con un porcentaje de temas que más hayan recibido las empresas.

En los casos de estudio, la formación en términos de cooperativismo se limitó a una serie de pláticas orientadas a formalizar la estructura organizacional de la empresa, así como a asesorías para el registro legal bajo la figura de sociedades cooperativas. Pese a que la educación cooperativa es considerada como uno de los pilares de este tipo de empresas (Izquierdo-Muciño, 2009), la formación de los socios en los principios y valores cooperativos fue nula. Se evidencia pues, que el cooperativismo como tal no ha sido propiciado por los agentes externos que dieron origen a los proyectos turísticos dado que su interés se centra en el lado empresarial de la cooperativa, soslayando la naturaleza social de este tipo de empresas y subordinándola al aspecto operativo.

Ante la ausencia de los principios del cooperativismo, prevalece la lógica colectiva de la organización campesina y ejidal. Se observa una transición de la cultura campesina a la empresa social cuyos miembros retoman en su actuar elementos de la organización ejidal. Siendo el ejido una asociación de interés social, sus figuras directivas resultan similares a aquellas de la cooperativa, lo que ha facilitado a los socios la puesta en práctica de sus responsabilidades administrativas (asambleas, elección de cargos directivos, informes).

Otro aspecto que ha permeado en el trabajo turístico cooperativo es la presencia de los valores de colectividad y solidaridad campesinas, los cuales coinciden con los valores cooperativistas. Este rasgo es más notable en la cooperativa Ukuchil Cuxtal, cuyos miembros tienen una fuerte identidad y cohesión social arraigada en la organización ejidal, pero también en la visión común que los socios tienen del proyecto turístico. El proyecto funciona combinando necesidades empresariales y una organización comunitaria ancestral que sobrevive, refleja la pervivencia de los principios comunitarios frente a esta

incursión de los ejidatarios como empresarios. Caso contrario es la cooperativa Taak Be Ha, donde se observa una frágil cohesión grupal entre los miembros de la cooperativa turística aun cuando la mayor parte de los socios son ejidatarios y familiares de éstos. Los valores cooperativos difícilmente se pueden sostener en un proyecto turístico que no se comparte entre los socios como propio, con resultados intermitentes y con una fuerte dependencia hacia un único agente externo para su continuidad.

Pinedo (1990) plantea que el Estado es el encargado exclusivo de la educación cooperativa, ejecutándola a través de entidades gubernamentales destinadas para ello. Asumiendo lo anterior, se esperaría que al menos una de las dependencias que dieron capacitación a la cooperativa Ukuchil Cuxtal hubiese tenido esa función; sin embargo, ninguna asumió la responsabilidad. Esto se explica en parte porque con las políticas transversales de desarrollo a principios del Siglo XXI, la capacitación en México se atomiza y las instituciones especializadas en educación cooperativa dejan de existir (Izquierdo, 2009). Así, las dependencias gubernamentales asumen la capacitación en función ya no del sector (rural, cooperativo) que representan, sino de la política (turística, ambiental, indígena) a la que atienden.

Un hallazgo asociado al punto anterior tiene que ver con la apertura *de facto* del impulso de la formación cooperativa hacia otros actores distintos al Estado. Es el caso de la cooperativa Taak Be Ha, en donde la asociación civil aliada al grupo impartió asesorías para cumplir con los requisitos de la ley sin haber contado con apoyo, regulación o supervisión alguna por parte del aparato gubernamental. Asimismo, algunos teóricos del cooperativismo (Izquierdo, 2009) indican que las propias empresas debieran destinar fondos derivados de sus utilidades para la educación cooperativa, aspecto inexistente en ambos casos de estudio. Si bien, Ukuchil Cuxtal ha invertido en la capacitación de socios líderes y sucesores, ninguna de éstas tiene como fin la formación en cooperativismo.

Vale la pena reiterar la importancia de la educación cooperativista ante la amenaza de la desnaturalización de las empresas cooperativas en un contexto de producto-mercado. Sin una base sólida de los principios cooperativistas, la naturaleza social de las empresas podría diluirse bajo la presión del capital. Hasta el momento, esta amenaza se ha resistido por la tenencia de la tierra ya que, si bien sus recursos naturales – y culturales - se comercializan bajo la lógica capitalista, siguen siendo un patrimonio común. Ello explica también que hasta el momento se hayan resistido a vender sus tierras a personas externas, a pesar de que pudieran hacerlo por las modificaciones de la reforma agraria.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

1. La capacitación para las empresas sociales de turismo alternativo en el contexto rural de Yucatán tiene múltiples interrelaciones con aspectos sociales, económicos, culturales y políticos de las poblaciones en donde se imparte, por lo que es fundamental partir de que la capacitación es un proceso social que se vincula al contexto de los sitios en los que opera, los intereses de los actores que intervienen en ella y los procesos de aprendizaje de la población.

2. Los casos de estudio muestran dos escenarios contrastantes de la conformación de empresas rurales cuya evolución se vincula con la forma en la que se ha desarrollado la capacitación en cada sitio. Ukuchil Cuxtal es una de las empresas sociales que surge por las políticas transversales de desarrollo. Durante su trayectoria, la cooperativa ha mantenido contacto con otros actores que también han contribuido en su formación: instituciones educativas (privadas y públicas), asociaciones civiles y redes de cooperativas. Cada agente tiene enfoques diferentes para abordar las prácticas turísticas, lo que nos habla de la pluralidad y diversidad de programas en que se han visto inmersos los socios y trabajadores de la empresa cooperativa y que han influido en la operación del proyecto. A diferencia de Ukuchil Cuxtal, la cooperativa Taak Be-Ha ha tenido un solo agente capacitador, una asociación civil cuyo enfoque ha consistido en transmitir conocimientos y habilidades ajustadas a las necesidades específicas de cada uno de los grupos de turistas que reciben.

3. En el proceso de transición productiva hacia la terciarización inducido por el Estado, la capacitación ha jugado un papel importante puesto que representa la transferencia no solamente de conocimientos y habilidades para el trabajo, sino de una lógica distinta de pensamiento y de ver el mundo, que es completamente ajena a los campesinos y que llega a ellos a través de agentes externos. Ante este profundo cambio, las capacitaciones han resultado ser insuficientes al enfocarse en la transferencia de habilidades para el trabajo, sin transmitir el modelo conceptual sobre el cual se funda el paradigma que sustenta esta nueva forma de trabajo. La transición requiere de un proceso de formación de largo aliento, tiempo en el que las probabilidades de fracaso del proyecto son mayores.

4. El uso de la capacitación como método de formación para introducir el turismo en el sector rural responde a que prevalece una lógica empresarial en los agentes externos en la cual, históricamente, la capacitación se ha posicionado como un elemento esencial para incorporar a los empleados a la fuerza de trabajo. En los casos de estudio observamos una capacitación asociada al desarrollo que, en principio, sale de los propósitos de este modelo, pero que tiene en común ser una formación para generar fuentes de trabajo. Para el turismo alternativo, son los campesinos quienes son introducidos a una nueva forma de trabajo a través de la capacitación para operar empresas turísticas. Se observa que las prácticas de capacitación enmarcadas en el sistema formativo para el trabajo, asociado al ámbito urbano y vinculado

a la productividad de bienes y servicios, son introducidas al ámbito turístico en el contexto rural indígena, completamente distinto al primero.

5. El modelo empresarial que propician los agentes externos mantiene la división vertical del trabajo de la tradición empresarial. En dicha jerarquización, los integrantes de las cooperativas han recibido capacitaciones relacionadas con la operación, conocimientos técnicos para la atención y servicio al cliente, posicionándolos en la base de las estructuras organizacionales a través del conocimiento. Pocas están dirigidas a generar capacidades de autogestión empresarial, por lo que se concluye que los cursos de capacitación entrenan las habilidades para la operación de las empresas turísticas como una nueva forma de trabajo, pero poco han contribuido en la autosuficiencia de los emprendimientos turísticos a largo plazo.

6. Las capacitaciones dirigidas a las empresas sociales de turismo alternativo se ejecutan bajo una gran diversidad de modalidades de capacitación, líneas temáticas y estrategias de enseñanza que varían conforme al objetivo del programa, los requisitos del agente externo y las prácticas formativas del capacitador. La conjugación de estos elementos configura diversos matices intermedios que difícilmente podrían ser catalogados bajo criterios estrictamente teóricos de la educación no formal o de la capacitación laboral. Sin embargo, se pudieron identificar similitudes que permitieron agrupar las capacitaciones en dos esquemas sistematizados que coexisten en un complejo entramado de modalidades de capacitación y formas de aprendizaje.

7. En el esquema lineal-pasivo la cooperativa es receptora de capacitaciones formuladas desde una visión externa a su realidad social y bajo estructuras estandarizadas que los promotores buscan implementar, características que se heredan del modelo de extensionismo agrícola que tuvo su auge en México durante la década de los 80s. La aplicación de este esquema establece relaciones de dominio y control sobre las acciones de los socios, al restringir formas alternativas de aprendizaje y limitar su capacidad de agencia. Bajo este esquema, la capacitación resulta ser más un compromiso contractual con las instituciones que un proceso verdaderamente formativo.

8. El esquema activo se caracteriza porque las cooperativas participantes intervienen activamente en la formulación de la capacitación desde una visión propia, tanto en el diseño como en la elección de temas. La modalidad predominante es el intercambio de experiencias, el cual retoma elementos de la metodología social tipo “de campesino a campesino” adaptada al ámbito turístico, lo que da lugar a ambientes de interacción bidireccionales entre capacitador y capacitado. La definición de la capacitación bajo este segundo esquema proviene de la propia cooperativa y sus acuerdos con otras cooperativas, lo que reduce la dependencia de actores externos y construye paulatinamente una mayor capacidad de agencia tanto a nivel grupal (cada empresa) como colectiva (conjunto de empresas).

9. Al interior de las cooperativas se identificó la asociación que los socios hacen de la palabra capacitación con aprendizaje. Al preguntar qué capacitaciones habían recibido, las respuestas primero hacían referencia a temas e inmediatamente después a aprendizajes. Aprendizajes detonados a partir del contacto con agentes externos, no únicamente capacitadores sino asesores, investigadores, cooperativas e incluso, visitantes. Esto nos lleva a concluir que aquello que tienen claro es un proceso de aprendizaje que han tenido que vivir para enfrentar esta nueva actividad que es el turismo. Una actividad ajena a su cotidianeidad que llega y se refuerza desde fuentes externas.

10. A nivel regional se observan tendencias en las capacitaciones que van reconfigurando las estrategias de enseñanza-aprendizaje, tales como una mayor interacción entre cooperativas en capacitaciones grupales y la apertura a una mayor diversidad de sitios y temas de capacitación, a pesar de que también se observa una fuerte tendencia hacia la estandarización de procesos. La incorporación de formas tradicionales de aprendizaje resulta ser un aspecto que contribuye a mantener la autonomía y creatividad en los proyectos turísticos.

11. La incorporación de las formas tradicionales de aprendizaje indígena es un factor fundamental para la apropiación del conocimiento. La información adoptada a través de jóvenes sucesores y socios líderes se traduce en aprendizajes vinculados a la actividad turística que son incorporados bajo formas tradicionales de la cultura maya y que se suman a lo visto en los esquemas sistematizados de capacitación. Permiten, a su vez, difundir conocimientos y aprendizajes a un mayor número de personas que laboran en la cooperativa para enfrentar los retos que implica la transición del trabajo campesino hacia el servicio al turismo.

12. La capacitación sobre cooperativismo en las empresas estudiadas es mínima o prácticamente nula a pesar de que están formalmente constituidas como sociedades cooperativas. El cooperativismo como tal no ha sido propiciado por los agentes externos que dieron origen a los proyectos turísticos dado que su interés se centra en el lado empresarial de la cooperativa, soslayando la naturaleza social de este tipo de empresas y subordinándola al aspecto operativo. Se observa una transición de la cultura campesina a la empresa social cuyos miembros retoman en su actuar elementos de la organización ejidal, y donde prevalece la lógica colectiva de la organización campesina y ejidal. Sin una base sólida de los principios cooperativistas, la naturaleza social de las empresas podría diluirse bajo la presión del capital.

## REFERENCIAS

- Alcocer Puerto, E.M., Lloyd Bascopé, G. & Vela Cano, N. (2010). El turismo en una comunidad maya yucateca: pasado, presente y un probable futuro. *Teoría y Praxis*, (8), 95-112.
- Alier Gándaras, J.L. (1997). *El desarrollo rural participativo: la adquisición de capacidades en la iniciativa Leader*. El ingeniero agrónomo en el contexto de la nueva política de desarrollo rural. En De los Ríos (Coord.). Fundación Premio Arce. Madrid.
- Araújo Santana, M.R., Parra Vázquez, M.R., Salvatierra Izaba, E.B., Arce Ibarra, A.M., & Montagnini, F. (2013). Políticas turísticas, actores sociales y ecoturismo en la península de Yucatán. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII (43), 641-674.
- Aref F. & Redzuan M.B. (2009). Community capacity building for tourism development. *Journal of Human Ecology*, 27(1): 21-25.
- Bennett N., Lemelin R.H., Koster R. & Budke I. (2012). A capital assets framework for appraising and building capacity for tourism development in aboriginal protected area gateway communities. *Tourism Management*, 33(4), 752–766.
- Bringas Rábago, Nora L. y Ojeda Revah, Lina (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? *Economía, Sociedad y Territorio*, II (7), 373-403.
- Cassiano A.M., da Silva D. S., Severian B. A., & López-Richard V. (2016). Desafíos de la capacitación y licenciamiento de los guías de unidades de conservación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (25) 483-501.
- Cervera Montejano, M.D. (2017). Studying Yucatec Maya children through the eyes of their mothers. En V. Pache In V. Pache, C E. de Suremain , & E. Guillermet , E. (Eds.), *Production institutionnelle de l'enfance. Déclinaisons locales et pratiques d'acteurs (Amérique latine et Europe)* Liège, Belgium: Presses Universitaires de Liège, pp. 161-177.
- Ciri, L. (2003). Investigación, planificación y desarrollo en zonas ecoturísticas. Caso de estudio: Macizos de Mamapucha y Bijagual (Boyacá). *Revista Turismo y Sociedad*, 83-90.
- Chaskin, R.J. (2000). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs Review*, 36(3), 291-323.
- Cheung, L. (2018). A segmentation analysis of participants' preferences in the selection of an ecotourism-training course. *Journal of Ecotourism*, 17(2): 123-139.
- Cheung, L. & Fok, L. (2014). Assessing the Role of Ecotourism Training in Changing Participants' Pro-Environmental Knowledge, Attitude and Behaviour. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 19(6), 645-661.
- Cook, T. & Reichardt, S. (2005). *Métodos cualitativos y los cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Morata.
- Correa-Chávez, M., Mejía-Arauz R. & Rogoff, B. (2015). *Advances in Child Development and Behavior: Children learn by observing and contributing to Family and Community endeavors: A Cultural Paradigm*. University of Denver, Colorado, USA: Elsevier.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Denzin, N. & Lincoln Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California SAGE.
- Durán R. & Méndez, M. (2010). Biodiversidad y Desarrollo Humano en Yucatán. CICY, PPD-FMAM, CONABIO, SEDUMA, pp 496.
- Espeso Molinero, P. (2018). Collaborative capacity building as a resilience strategy for tourism development in indigenous Mexico. En J. Cheer and A.A. Lew (Eds.), *Tourism, Resilience, and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*, pp. 184-201. London: Routledge.

- Félix Quezada, María. (2018). De campesinos indígenas a promotores de turismo. La experiencia del ejido San Cristóbal Hidalgo, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(2), 247-274.
- García de Fuentes A., Jouault S., Romero D. (2015). *Atlas de turismo alternativo de la península de Yucatán*. Mérida: UADY-FCA y CINVESTAV-Unidad Mérida.
- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, II (96), 35-53.
- Garduño Mendoza, M., Guzmán Hernández, C. & Zizumbo Villarreal, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El periplo sustentable*, 17, 5-30.
- Gavilanes Valle, J.E. (2015). Lineamientos para el diseño de planes de capacitación turística, caso de estudio: Cantón General Villamil. *Espamciencia*, 6(E), 57-66.
- González Domínguez, I., López Ojeda A., Thomé Ortiz H. & Guzmán Hernández C. (2017). Estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural. Caso San Francisco Oxtotilpan. En Thomé Ortiz H. & Martínez Campos A.R. (Coords.), *Calificación, valorización y turismo* (pp. 219). México, Ed. Colofón.
- González Domínguez I., Thomé Ortiz H. & Osorio González R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1): 21-36.
- Gore E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Buenos Aires: Granica.
- Gore E. (2009). Prácticas colectivas y redes de aprendizaje. *Revista Irice*, 20, 13-19.
- Ham, S. & Weiler, B. (2003). Capacitación para guías turísticas en Latinoamérica. Un modelo para la formación sostenible de recursos humanos. *Estudios y perspectivas en turismo*, (12), 24-47.
- Huszczko, G. (1990) Training for teambuilding. *Training and Development Journal*, 44 (2), 37-43.
- INEGI. 2010. *XII Censo General de Población y Vivienda*. México.
- Iturriaga, E. & Rodríguez, Y. (2015). Racismo y desarrollo: el proyecto turístico Uh Najil en Ek Balam, Yucatán. *Península*, 10(2), 49-70.
- Izquierdo Muciño M. (2009) Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (43), 93-123.
- Jiménez Moreno, M. (2016) *Perspectiva de los jóvenes frente al turismo en el traspais del corredor Cancún-Riviera Maya* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://www.mda.cinvestav.mx/FTP/EcologiaHumana/maestria/tesis/13TesisJimenezM16.pdf>
- Jordan, B. (1989). Cosmopolitical obstetrics: some insights from the training of traditional midwives. *Social, science and medicine*, 28(9), 925-944.
- Sánchez Castañeda, A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 191-228.
- Shucksmith, M. (2000). Endogenous development, social capital and social inclusion: Perspectives from LEADER in the UK. *Sociologia Ruralis*, 40, 208-218.
- León, C. (2003). Investigación, planificación y desarrollo en zonas ecoturísticas. Caso de estudio Plan de desarrollo ecoturístico para la zona de los macizos de Mamapacha y Bijagual (Boyacá). *Anuario Turismo y Sociedad*, (2), 83-90.
- Lemas Valencia, M.F. (2019). *Empresas turísticas de la economía social y recursos de uso común. Estudio de tres cooperativas del traspais de Cancún-Riviera Maya* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://www.mda.cinvestav.mx/FTP/EcologiaHumana/maestria/tesis/17LemasM19.pdf>

- Libardi, M. (2017). Correa-Chávez M., Mejía-Arauz R. & Rogoff B. (2015). Advances in child development and behavior: children learn by observing and contributing to family and community endeavors: a cultural paradigm. University of Denver, Colorado, USA: Elsevier. *Revista de Psicología*, 13(25), 109-111.
- López, G. & Palomino, B. (2014). (2015). Situación General de las Empresas Indígenas de Turismo de Naturaleza en México. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 7(16), 93-106.
- López, G. & Palomino, B. (2008). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y Praxis*, (5), 33-50.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Cisneros Puebla, C., (Trad.): Qual Institute Press.
- Mitnik, F. & Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En Mitnik F. (Coord.) *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia* (pp. 143-164). Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT.
- Monterroso, N. & Zizumbo, L. (2009). La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso?. *Convergencia*, 16(50), 133-164.
- Morelli, G., Rogoff, B., & Angelillo, C. (2003). Cultural variation in young children's access to work or involvement in specialised child-focus activities. *International Journal of Behavioral Development*, 27, 264-274.
- Moscardo, G. (2008). Community capacity building: an emerging challenge for tourism development. En Moscardo, G. (Ed.), *Building community capacity for tourism development* (pp. 1-15). Wallingford, Reino Unido; Cambridge Mass.: CABI.
- Moya X., Caamal A., Ku-Ku B., Chan E., Armendáriz I., Flores J., Moguel J., Noh M., Rosales M. & Xool J. (2003). La agricultura campesina de los mayas en Yucatán. *LEISA Revista de Agroecología*. Edición especial: Ocho estudios de caso. Páginas 7-17.
- Palafox Muñoz, A. & Martínez Pérezchica, M.G. (2015) Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social. *Letras verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, (18), 137-158.
- Pastor, M. & Espeso, P. (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). *El periplo sustentable*, (29), 171-208.
- Pinedo, M. (1990) Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades predominantes. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XX (2), 111-131.
- Pulido, E. (2014). *Diagnóstico de la problemática administrativa en empresas de turismo alternativo a partir de tres estudios de caso en Yucatán* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://www.mda.cinvestav.mx/FTP/EcologiaHumana/maestria/tesis/11TesisPulido E14.pdf>
- Rendón Medel R., Roldán Suárez E., Hernández Hernández B. & Cadena Íñiguez P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(1), 151-161.
- Reynoso Castillo, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 165-190.
- Rios, H. (1998) Team building with Hispanic groups – some considerations. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 9.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones ALJIBE, Segunda Edición.
- Rodríguez-Canto A., González-Moctezuma P., Flores-Torres J., Nava-Montero R., Dzib-Aguilar L., Pérez-Pérez J. R., Thüerbeck N. & González-Iturbe J. A. (2016). *Milpas de las comunidades mayas y dinámica de uso del suelo en la Península de Yucatán*. Centro Regional Universitario Península de Yucatán de la Universidad Autónoma Chapingo. USAID, M-REDD+. Mérida, Yucatán, pp. 436.

- Rogoff, B. (2011). *Developing destinies: A Mayan midwife and town*. NY: Oxford University Press.
- (2014). Learning by observing and pitching in to family and community endeavors: An orientation. *Human Development*, 57, 69-81.
- Rogoff, B., Mistry, J., Göncü, A., & Mosier, C. (1993). Guided participation in cultural activity by toddlers and caregivers. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 58 (7), 236.
- Rosset, P. (2015). Epistemés rurales y la formación agroecológica en la vía campesina. *Revista Ciencia y Tecnología Social*, 2(1), 4-13.
- Sánchez Morales, J.C., Montoya Gómez, G., & Bello Baltazar, E. (2013). Autogestión y participación local en el centro ecoturístico “Cascadas El Corralito”, Oxchuc, Chiapas. *Teoría y Praxis*, (13), 107-132.
- Sánchez Suárez, A. (2015) Los tabladros: arquitectura vernácula efímera de los pueblos mayas. *Arquitecturas del sur*, 33(47), 26-37.
- Schettini, P. & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California. SAGE.
- Taylor, S. & Bogdan R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. España: Paidós.
- Thomé Ortiz, H. (2008). Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía. *Convergencia*, (47), 237-261.
- Thomé Ortiz H. & González Domínguez I. (2018). Gestión turística del patrimonio cultural: el caso de etnia Matlatzinca en el Estado de México. *Agro Productividad*, 11(8): 155-161.
- Torres Quiroga S.J. & Caicedo Barreth A. (2016). La capacitación como estrategia de desarrollo turístico para las comunidades: Caso Centro Shuar Tsuer Entsa, Naranjal. *El periplo sustentable*, (31).
- Toscana, A. (2017). Balneario El Géiser: una experiencia de turismo comunitario en México. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 26 (2), 279-293.
- Urrieta, L. (2015). Learning by Observing and Pitching-In and the Connections to Native and Indigenous Knowledge Systems. En Correa, M., Mejía, R. & Rogoff, B. (Eds.), *Advances in child development and behavior: Vol.49. Children learn by observing and contributing to family and community endeavors: A cultural paradigm* (pp. 357–379). Waltham, MA: Academic Press.
- Vargas Fernández T. & Porraspita Alfonso D. (2012). Sistema de gestión de la capacitación para el turismo sostenible. *Retos Turísticos*, 11(1).
- Vázquez Mazzini M. & Gore E. (2002). “Construcción social del conocimiento”, ponencia presentada en el XII Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, ADCA.
- Vila Freyer, A. (2016). La migración como aprendizaje social: el desarrollo del Centro Ecoturístico El Madresal en Ponte Duro, Tonalá, Chiapas. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, XIV (2), 115-130.
- Victurine, R. (2000). Building Tourism Excellence at the Community Level: Capacity Building for Community-Based Entrepreneurs in Uganda. *Journal of Travel Research*, (38), 221-229.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice and social learning systems. En *Organization* (pp. 225-246), Vol.7, Thousand Oaks, California: SAGE.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Zarazúa, J.A., Mazabel, D., Camacho-Bernal, Ma. T. & Trench, T. (2014). Política pública y turismo en México: análisis exploratorio del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) en el ejido La Fortuna del Gallo Giro municipio de Las Margaritas Chiapas, México. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 7(17), 1-21.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada A



**Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional  
Maestría en Ciencias en la especialidad de Ecología Humana**

Proyecto: Diagnóstico de la capacitación en empresas de turismo de la economía social  
en Yucatán, México

ESA\_\_\_\_\_

#### **Entrevista a personal capacitado**

Objetivo: Conocer las capacitaciones a través de la experiencia del personal capacitado. Dirigido a empleados (socio o no socio) que han asistido a capacitaciones en la empresa.

Fecha:	Sitio turístico:		
Nombre de la agrupación:			
Nombre del entrevistado:			Edad:
			Sexo*: F ( ) M ( )
	Lugar de origen:		
Último grado de estudios:			
Tiempo de haber ingresado a la agrupación:			Socio: Sí ( ) No ( )
			Cargo:
Situación laboral**:	EFS ( ) ETS ( ) EFNS ( ) ETNS ( )		
* F: Femenino; M: Masculino			
** EFS: Empleado fijo socio; ETS: empleado temporal socio; EFNS: empleado fijo no socio; ETNS: empleado temporal no socio			

Las preguntas que le voy a hacer son para conocer las labores que usted realiza en la empresa turística y para saber más acerca de las capacitaciones que ha recibido.

1. ¿Cuándo entró a la agrupación? ¿Cómo se animó a entrar?
2. ¿Había usted trabajado anteriormente en una empresa turística?
3. ¿A qué se dedicaba usted antes de trabajar en esta agrupación?
4. Actualmente, ¿realiza usted otras actividades además del trabajo en la agrupación? ¿Cuál considera su actividad principal?
5. ¿Qué servicios ofrece la empresa turística a los visitantes?
6. ¿Qué actividades le toca hacer? (Si es socio, pedir que mencione actividades relacionados con la organización social además de las actividades operativas) ¿Le toca hacer siempre las mismas actividades o hace otras también?
7. De estas actividades, ¿qué es lo que más le gusta hacer? ¿Quién le enseñó a hacer esas actividades?
8. ¿Ha recibido algún curso de capacitación para aprender a hacer lo que le toca?
9. ¿Cuáles son los temas de capacitación que ha tenido? (Marcar con una equis los que vaya mencionando o escribir el nombre de aquellos que no estén en la lista)

#### Gestión empresarial

Administración	( )	Plan de negocios	( )	Cooperativismo	( )
Contabilidad	( )	Liderazgo empresarial	( )	Conformación de red	( )
Operación y comercialización	( )	Fortalecimiento empresas rurales	( )	Mantenimiento de instalaciones	( )

NOM NMX 133	( )	Certificación Moderniza	( )	Derechos municipales	( )
Limpieza	( )	Centro ecoturístico	( )	Manejo centro cultural	( )

Calidad en el servicio

Idiomas

Primeros auxilios

Trato y atención al turista	( )	Inglés	( )	Primeros auxilios	( )
Manejo y preparación de alimentos y bebidas	( )	Francés	( )	Rescate acuático	( )
Servicio de hospedaje	( )	Lengua maya	( )		
Operación y comercialización	( )	Otro	( )		
Atención de quejas	( )				

Conservación y manejo ambiental

Educación ambiental	( )	Biodiversidad	( )	Manejo de residuos	( )
Historia natural	( )	Ecología	( )	Ecotecnia	( )
Conservación del medio ambiente	( )	Naturaleza	( )	Otro	( )

Guías para recorridos turísticos

Guía de turistas	( )	Observación de aves	( )	NOM 09	( )
Manejo de grutas	( )	Senderismo	( )	Arqueología	( )
Monitoreo y avistamiento de fauna	( )	Manejo de grupos	( )	Interpretación ambiental	( )

Actividades productivas y culturales

Agricultura orgánica	( )	Apicultura	( )	Urdido de hamacas	( )
Taller de artesanías	( )	Manejo de orquídeas	( )	Medicina tradicional	( )
Patrimonio cultural	( )		( )		( )

10. De las capacitaciones que han tenido, ¿hay alguna o algunas que le hayan servido más a usted para hacer lo que le toca en la empresa? ¿Por qué?
11. ¿Qué aprendió en estas capacitaciones? ¿Qué fue lo que más le gustó?
12. De las capacitaciones que han tenido, ¿hay alguna o algunas que no le haya servido para hacer lo que le toca en la empresa? ¿Por qué?
13. ¿Qué aprendió en estas capacitaciones? ¿Qué fue lo que menos le gustó?
14. De todo lo que ahora sabe, ¿ha enseñado usted algo de eso a otros miembros de la empresa o de otros grupos? ¿Cómo lo ha hecho?
15. Cuando usted falta a su trabajo, ¿hay alguien que cubra su lugar? ¿le enseña usted a hacer lo que te toca?
16. ¿Le gustaría aprender algo más? ¿Qué? ¿Cómo le gustaría que fuera esa capacitación?
17. ¿Ha propuesto esas capacitaciones al grupo?
18. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuvo y cuál fue el tema?
19. ¿Considera que las capacitaciones ayudan o no ayudan a atraer más turistas? ¿Por qué?
20. ¿En qué ha cambiado este lugar desde que iniciaron con la actividad turística?
21. ¿Las capacitaciones tienen algún costo? ¿Quién lo paga?

## Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada B



### Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional Maestría en Ciencias en la especialidad de Ecología Humana

Proyecto: Diagnóstico de la capacitación en empresas de turismo de la economía social  
en Yucatán, México

ESB\_\_\_\_\_

#### Entrevista a capacitadores

Objetivo: Conocer el diseño de las capacitaciones y las estrategias de enseñanza que operan en las capacitaciones para empresas sociales de turismo alternativo en la Península de Yucatán.

Dirigido a consultores/agentes de capacitación.

Fecha:	Sitio turístico:	Capacitación:
Nombre:	Lugar de origen:	
Escolaridad:		Edad:
Agente capacitador:	Sexo*: F ( ) M ( )	

\* F: Femenino; M: Masculino

Las preguntas que le voy a hacer son para conocer los programas de capacitación que usted ha implementado en este sitio ecoturístico.

1. ¿Cómo se estableció el contacto entre el grupo y usted?
2. ¿Con quién acordó el lugar y la fecha de la capacitación?
3. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza previo al día de la capacitación (p.e. preparación de materiales)?
4. Podría describir, ¿cómo se desarrolló esta capacitación?
5. ¿Cuáles son las técnicas o estrategias de enseñanza que usted pone en práctica durante las capacitaciones?
6. ¿En qué considera usted que ayudó la capacitación a los miembros del grupo?
7. ¿Cuáles considera usted que son las áreas de oportunidad del grupo?
8. ¿Había ofrecido capacitaciones anteriormente a este grupo turístico?
9. ¿Había usted trabajado anteriormente con empresas sociales de turismo alternativo? ¿En qué sitios? ¿Cuándo?
10. Para usted, ¿qué es una capacitación? ¿para qué sirve, con qué fin?
11. ¿Existe alguna diferencia entre capacitación y un taller, un curso, una asesoría? ¿Qué otras modalidades usted conoce usted capacitar?
12. ¿Cuáles pone en práctica?
13. ¿Cuáles son las etapas de una capacitación?
14. En general, ¿cuáles son los aspectos por considerar al momento de planificar una capacitación (p.e. temas)?
15. ¿Quién define esos aspectos?
16. ¿Existe alguna diferencia entre las capacitaciones para las empresas de turismo alternativo y el resto de las empresas de turismo?
17. ¿Son replicables las capacitaciones entre grupos turísticos?
18. ¿Cuánto tiempo ha trabajado como capacitador?
19. ¿Ha recibido algún curso de capacitación para enseñar a grupos?
20. Podría describirme, ¿qué características tiene la capacitación ideal para usted?
21. ¿Cuál fue el propósito de la capacitación? Económico, político, social, educativo, empresarial
22. Programación, financiamiento, ejecución, acreditación, evaluación, contenidos.
23. Conceptualización: sector responsable de ejecutar la política.

### Anexo 3. Registro histórico de las capacitaciones de la cooperativa Taak Be Ha

No.	Tipo	Nombre	Año	Duración	Temas	Participantes	Lugar sede	Agente capacitador
1	Plática	¿Qué es una cooperativa?	2004	Varios meses	- Beneficios de una cooperativa - ¿Cómo se organiza? - El reglamento	Todos los socios	Muchucuxcah	HST
2	Taller	Cocina	2006 aprox	8 meses 1 día x semana	- Repostería, pan, pizza - Recetas mayas - Recetas internacionales	Socias	Muchucuxcah	HST
3	Curso-taller	Preparación de comida para las delegaciones del servicio mundial de judíos americanos (AJWS – siglas en inglés)	2006 aprox	1 semana aprox	- Reglas religiosas judías - Especificaciones de alimentación de la comunidad judía - Higiene para el manejo de alimentos para judíos - Trato y recepción al turista judío	Socias	Muchucuxcah	HST
4	Capacitación	Guía para la presentación de Muchucuxcah a los visitantes	s/d	s/d	- Fundación de Muchucuxcah - Ejido y municipio - Trabajos de la población - Trabajos que ha organizado EHST	Socio líderes	Muchucuxcah	HST
5	Capacitación	Guías de Muchucuxcah	s/d	s/d	- Tipo de clima - Tipo de vegetación - Uso de la selva por los mayas - Observación de aves - Senderismo	Socios líderes	Muchucuxcah	HST
6	Curso	Inglés	2009 aprox	1 día	- Inglés	Todos los socios	Muchucuxcah	HST
7	Capacitación	Primeros auxilios	s/d	1 día	- Rescate acuático	Todos los socios	Muchucuxcah	HST
8	Taller	Hortalizas	s/d	Varios meses	- Hortalizas orgánicas	Encargada de cocina	Muchucuxcah	HST
9	Intercambio de experiencias	Encuentro de cocineras y franquicias de alimentos	s/d	1 semana	- Exposición de comida maya	Encargada de cocina	Celaya, Guanajuato	HST

<b>10</b>	Intercambio de experiencias	Taller participativo con microempresas indígenas socias de RITA**	2010	3 días	- Conformación de una red de turismo - Autodiagnóstico participativo	Socios líderes	Ek Balam, Yokdzonot, Xpujil (Yucatán)	RITA
<b>11</b>	Intercambio de experiencias	Comercialización de paquetes turísticos	2011 aprox	3 días	- Circuitos turísticos	Socios líderes	Jalcomulco, Veracruz	RITA

s/d: Sin dato  
\* El Hombre Sobre la Tierra  
\*\* Red Indígena de Turismo de México

#### Anexo 4. Registro histórico de las capacitaciones de la cooperativa Ukuchil Cuxtal

No.	Tipo	Nombre	Año	Duración	Temas	Participantes	Lugar sede	Agente capacitador
1	Curso-Taller	Servicios turísticos	2006	2 semanas (4 horas x día)	- Camarista - Alimentos y bebidas - Recepción - Meseros	- Trabajadores fijos - Socios	Valladolid, Yuc	CDI SECTUR CONALEP
2	Reunión estatal	Reunión estatal de información sobre pueblos indígenas y estrategia nacional REDD+	2011	s/d	- Conservación - Turismo indígena	- Socio líder - Sucesor	Ek Balam, Yuc	RITA CONAFOR
3	Curso-Taller	Moderniza	2012	2 días	- Atención al cliente - Orden y limpieza - Hospedaje	- Socios - Trabajadores fijos - Sucesores	Ek Balam, Yuc	CDI SECTUR
4	Curso-Taller	Primeros auxilios y RCP	2013	5 días	- Primeros auxilios	- Socios - Trabajadores fijos	Ek Balam, Yuc	CONAFOR SECTUR CENLATUR
5	Curso-Taller	Servicios turísticos	2013	4 semanas (3 días x semana en las tardes)	- Alimentos y bebidas - Meseros - Administración en cocina	- Trabajadores fijos - Socios	Ek Balam, Yuc	UADY
6	Foro	Pueblos indígenas, aprovechamiento sustentable y conservación de la biodiversidad en los estados de Oaxaca, Chiapas y Península de Yucatán	2016	3 días	- Conservación - Turismo indígena	- Socio líder - Socio trabajador - Sucesor	Ek Balam, Yuc	CIELO CONABIO
7	Congreso nacional	4to Congreso Nacional de Turismo Rural	2017	5 días	- Turismo rural	- Sucesor	Mérida, Yuc	UADY Co'ox Mayab

8	Presentación Curso-taller Práctica	Formación Guías de naturaleza NOM09	2017	4 semanas	- Turismo orientado hacia la naturaleza - Primeros auxilios y RCP - Manejo de grupos en áreas naturales protegidas y no protegidas - Técnicas básicas de interpretación ambiental	- Sucesor	San Crisanto, Yuc	Co'ox Mayab CENLATUR SECTUR
9	Curso-taller	Moderniza (refrendo)	2017	6 semanas 2 días x semana	- Recepción - Alimentos y bebidas - Hospedaje - Atención al cliente - Limpieza	- Socio líder - Sucesor	- Mérida, Yuc - Homún, Yuc - Santa Rosa, Yuc - Río Largartos, Yuc - Chiquilá, Qroo	CDI SECTUR
10	Instrucción Práctica	Moderniza (refrendo)	2017	6 semanas 1 día x semana	- Recepción - Alimentos y bebidas - Hospedaje - Atención al cliente	- Socios - Trabajadores fijos	Ek Balam, Yuc	Socio líder y sucesor
11	Curso Documentación	Punto Limpio	2017	6 semanas 2 días x semana	- Mantenimiento - Higiene - Imagen turística	- Socio líder - Sucesor	Mérida, Yuc	CDI SECTUR
12	Curso	Inglés	2017	1 semana	- Inglés	- Socios - Trabajadores fijos - Sucesores	Ek Balam, Yuc	s/d
13	Curso-Taller	Meliponas	2017	s/d	- Manejo de meliponario tradicional maya y meliponario comercial (de caja)	- Socios - Trabajadores fijos	Ek Balam, Yuc	UACH
14	Intercambio de experiencias	Intercambio de experiencias comunitarias en la Sierra Norte de Oaxaca	2017	1 semana	- Redes de cooperativas - Fortalecimiento de empresas rurales - Promoción y comercialización - Administración	- Socio líder	Oaxaca	Fomento Social Banamex UADY TDS Voyage Alter PNUD

15	Curso-Taller	Contabilidad y obligaciones fiscales para el desarrollo de las buenas prácticas en empresas turísticas comunitarias	2018	1 1/2 día	- Contabilidad para cooperativas	- Socio líder - Sucesor	Mérida, Yuc	Co'ox Mayab INDESOL UADY
16	Taller	La mujer indígena, sus derechos y habilidades empresariales	2018	3 días	- Plan de negocios - Empresas rurales - Derechos de la mujer	- Nuevo sucesor	Kantemó, Q Roo	CIELO Fondo Canadá
17	Plática	Cumbre internacional Sustainable & Social Tourism Summit	2018	4 días	- Cambio climático - Turismo sustentable	- Sucesor	Cancún, Qroo	Co'ox Mayab SECTUR
18	Talleres Mesas de trabajo Conferencias	1er Encuentro Nacional de Paraísos Indígenas	2018	4 días	- Sustentabilidad - Seguridad y mantenimiento - Diseño de producto turístico - Venta con operadores turísticos - Norma 133 - Administración, atención a clientes y calidad en el servicio, competitividad turística, comercialización digital, marketing en redes sociales	- Sucesor	Ciudad de México	CDI Identidad y Desarrollo A.C.
19	Curso-taller	Refrendo Guías de naturaleza NOM09 y técnicas básicas de observación de aves	2018	4 días	- Turismo orientado hacia la naturaleza - Primeros auxilios y RCP - Manejo de grupos en áreas naturales protegidas y no protegidas I - Técnicas básicas de interpretación ambiental	- Sucesor	Ek Balam, Yuc	Co'ox Mayab CENLATUR SECTUR

<b>20</b>	Intercambio de experiencias	Intercambio de experiencias	2018	3 días	- Cambio climático - Actividades forestales - Operación de redes de cooperativas turísticas - Certificaciones ecoturísticas - Comercialización en red	- Sucesor	- Chunhuhub - Sijil Noh Ha - Señor	ADO Co'ox Mayab Caminos Sagrados
-----------	-----------------------------	-----------------------------	------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	------------------------------------------	-------------------------------------------

s/d: Sin dato

ADO (Autobuses de Oriente)

Alter (Actuar Localmente por un Turismo Ecológico y Responsable A.C.)

Caminos Sagrados (Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo)

CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas),

CENLATUR (Centro latinoamericano de formación y capacitación para guías de turismo)

CIELO

CONABIO (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad)

CONAFOR (Comisión Nacional Forestal)

CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica)

Co'ox Mayab (Red de Turismo Alternativo de Yucatán)

Fondo Canadá (Fondo Canadá para Iniciativas de Desarrollo Local)

INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Local)

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)

RITA (Red Indígena de Turismo de México)

SECTUR (Secretaría de Turismo)

SEFOTUR (Secretaría de Fomento Turístico del Gobierno del Estado de Yucatán)

SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales)

TDS Voyage (Tourisme équitable et solidaire)

UACH (Universidad Autónoma de Chapingo)

UADY (Universidad Autónoma de Yucatán)

UTV (Universidad Tecnológica de Valladolid)

**Anexo 5. Clasificación de los temas de capacitación identificados en las cooperativas de estudio**

<p>I. Gestión y administración empresarial</p>	<p>1. Administración empresarial 2. Promoción y comercialización 3. Plan de negocios 4. Contabilidad 5. Obligaciones fiscales 6. Cooperativismo 7. Fortalecimiento de empresas rurales 8. Redes de cooperativas turísticas 9. Tecnologías de la información y comunicaciones</p>
<p>II. Servicio al turista</p>	<p>10. Trato y atención al turista 11. Manejo y preparación de alimentos 12. Meseros 13. Servicio de hospedaje 14. Atención a quejas 15. Limpieza e higiene 16. Recepción 17. Mantenimiento de instalaciones</p>
<p>III. Conservación y manejo ambiental</p>	<p>18. Guías de naturaleza 19. Conservación ambiental 20. Cambio climático y efecto invernadero 21. Actividades forestales 22. Manejo de residuos 23. Senderismo 24. Observación de aves 25. Manejo de grupos en áreas naturales protegidas y no protegidas 26. Interpretación ambiental</p>
<p>IV. Idiomas</p>	<p>27. Inglés</p>
<p>V. Primeros auxilios</p>	<p>28. Primeros auxilios</p>
<p>VI. Actividades productivas y culturales</p>	<p>29. Guías culturales 30. Artesanías 31. Apicultura/Meliponicultura 32. Urdido de hamacas</p>

**Anexo 6. Perfil de los participantes de la capacitación de Contabilidad y obligaciones fiscales, Mérida, Yucatán**

	<b>Origen</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Grado escolar</b>	<b>Lengua dominante</b>
<b>1</b>	Xocen	M	30	Licenciatura	Bilingüe
<b>2</b>	Ek Balam	H	46	Primaria	Bilingüe
<b>3</b>	Ek Balam	H	41	Secundaria	Bilingüe
<b>4</b>	Yokdzonot	M	38	Primaria	Bilingüe
<b>5</b>	Yokdzonot	M	49	Primaria	Bilingüe
<b>6</b>	Yokdzonot	H	48	Primaria	Bilingüe
<b>7</b>	Tekit	M	24	Licenciatura	Bilingüe
<b>8</b>	Cenotillo	M	30	Bachillerato	Español
<b>9</b>	San Agustín	M	44	Primaria	Bilingüe
<b>10</b>	Kaua	H	59	Sin estudios	Bilingüe
<b>11</b>	Mérida	M	24	Licenciatura	Español
<b>12</b>	Xocen	H	30	Bachillerato	Bilingüe
<b>13</b>	Mérida	M	25	Licenciatura	Español

**Anexo 7. Perfil de los participantes en capacitación de Guías de Naturaleza, Ek Balam, Yucatán**

	<b>Origen</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Grado escolar</b>	<b>Lengua dominante</b>
<b>1</b>	Yokdzonot	M	47	Secundaria	Bilingüe
<b>2</b>	Mérida	H	27	Licenciatura	Español
<b>3</b>	Xocen	M	30	Licenciatura	Bilingüe
<b>4</b>	Yokdzonot	M	40	Primaria	Bilingüe
<b>5</b>	Ek Balam	H	20	Bachillerato	Bilingüe
<b>6</b>	Selva B, Q Roo	H	24	Licenciatura	Bilingüe
<b>7</b>	Isla Campeche	M	38	Secundaria	Bilingüe
<b>8</b>	Isla Campeche	M	48	Secundaria	Bilingüe
<b>9</b>	Selva B, Q Roo	H	26	Licenciatura	Bilingüe
<b>10</b>	Ek Balam	H	21	Secundaria	Bilingüe
<b>11</b>	Tekit	M	24	Licenciatura	Bilingüe
<b>12</b>	Cenotillo	M	30	Bachillerato	Español
<b>13</b>	Kaua	M	24	Bachillerato	Bilingüe
<b>14</b>	Kaua	M	18	Bachillerato	Bilingüe
<b>15</b>	Yokdzonot	H	32	Secundaria	Bilingüe
<b>16</b>	San Agustín	H	25	Licenciatura	Bilingüe

**Anexo 8. Perfil de los participantes en el intercambio de experiencias en Quintana Roo**

	<b>Origen</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Grado escolar</b>	<b>Lengua dominante</b>
<b>1</b>	Xocen	M	30	Licenciatura	Bilingüe
<b>2</b>	Ek Balam	H	20	Bachillerato	Bilingüe
<b>3</b>	Cenotillo	M	30	Bachillerato	Español
<b>4</b>	Kaua	M	24	Bachillerato	Bilingüe
<b>5</b>	Tekit	M	24	Licenciatura	Bilingüe
<b>6</b>	San Agustín	M	44	Primaria	Bilingüe
<b>7</b>	Yokdzonot	M	49	Primaria	Bilingüe

