







La economía solidaria en México





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

José Narro Robles

Rector

Eduardo Bárzana García

Secretario General

Leopoldo Silva Gutiérrez

Secretario Administrativo

Estela Morales Campos

Coordinadora de Humanidades



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Verónica Villarespe Reyes

Directora

Gustavo López Pardo

Secretario Académico

Aristeo Tovías García

Secretario Técnico

Roberto Guerra M.

Jefe del Departamento de Ediciones

La economía solidaria en México

Boris Marañón Pimentel
(coordinador)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución editora.

La economía solidaria en México / coordinador Boris Marañón Pimentel.
– Primera edición. – UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas,
2013.

222 páginas; 21 cm.

ISBN 978-607-02-4593-0

1. Cooperación – Aspectos sociales – México. 2. Economía – México –
Aspectos sociológicos. 3. Solidaridad – Aspectos económicos – México.
4. Cooperativas de productores – México. I. Marañón Pimentel, Boris,
coordinador. III. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de
Investigaciones Económicas.

334.00972-scdd21

Biblioteca Nacional de México

Primera edición, 18 de septiembre de 2013

D.R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Coyoacán,
04510, México, D.F.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
Circuito Mario de la Cueva s/n
Ciudad de la Investigación en Humanidades
04510, México, D.F.

ISBN: 978-607-02-4593-0

Autor de la portada: Arturo Flores Ávalos
Cuidado de la edición: Héliida De Sales Yordi

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin
la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México/*Printed in Mexico*

ÍNDICE

Introducción.....	9
Una propuesta teórico-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad.....	25
<i>Boris Marañón Pimentel y Dania López Córdova</i>	
La cooperativa agroindustrial Pascual en México: presente y futuro de la economía popular y solidaria	59
<i>Boris Marañón Pimentel</i>	
Emprendimientos productivos colectivos en el mundo rural: el caso de Ixtlán, Oaxaca	83
<i>Ana Patricia Sosa Ferreira y Verónica Villarespe Reyes</i>	
La sociedad de producción rural Michiza o Yeni Navan-“Luz Viva”: la lucha contra el coyotaje en la comercialización del café.....	111
<i>Dania López Córdova</i>	
Comunidades Campesinas en Camino, una experiencia productiva colectiva en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca..	123
<i>Boris Marañón Pimentel</i>	

Crear las condiciones para el surgimiento de opciones de vida en pueblos olvidados del norte sonorense.....	135
<i>María Amalia Gracia</i>	
Unidad, Desarrollo y Compromiso: el cooperativismo integral y autónomo en la búsqueda de un proyecto de vida y sociedad.....	165
<i>Marín Rubio, Boris Marañón y Dania López</i>	
La cooperativa Cupanda: 50 años de lucha contra el coyotaje en Tacámbaro, Michoacán	185
<i>Dania López Córdova</i>	
Análisis de la Sociedad Cooperativa Semillas de Solidaridad del estado de Tabasco.....	197
<i>Juan José Rojas Herrera</i>	
Balance general.....	219

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de una investigación colectiva de carácter cualitativo y exploratorio sobre las organizaciones colectivas de trabajo e ingreso basadas en la reciprocidad en México, consideradas parte de la llamada economía solidaria. Por un lado, se busca llamar la atención hacia la necesidad de realizar una discusión teórico-metodológica sobre la economía solidaria, que ponga en cuestión los propios fundamentos epistemológicos de los enfoques predominantes; al mismo tiempo, se plantea la importancia de emprender investigaciones que vayan de lo normativo a lo concreto, haciendo un esfuerzo por estudiar las experiencias de economía solidaria en sus prácticas cotidianas, a partir de una definición operativa de las mismas y de criterios asociados a dicha definición, que permitan una evaluación rigurosa de cómo se dan dichas prácticas y en qué medida pueden ser solidarias.

La indagación del concepto de economía solidaria, en tanto prácticas económicas de sectores populares y, de modo implícito, como aspecto fundamental de una sociedad alternativa, implicó una exploración epistemológica conducente a la crítica de la forma eurocéntrica en que se analiza la realidad social. Esto es, ¿por qué restringir a lo económico un conjunto de prácticas posiblemente gérmenes de una sociedad alternativa a la capitalista? ¿Cómo analizar si, en efecto, dichas prácticas están cristalizando un nuevo tipo de relaciones sociales?

El eurocentrismo es la visión dominante en las ciencias sociales, la cual, desde el siglo XVIII se estableció como hegemónica y con pretensiones universales, y como parte del proceso de secularización del pensamiento europeo. Esta perspectiva se caracteriza por el dualismo cartesiano,¹ plantea una radical separación entre sujeto-objeto, derivada de la separación mente y cuerpo, o razón/sujeto y cuerpo-naturaleza/objeto. La razón se concibe como un don del ser humano el cual está localizado exclusivamente en la mente; el cuerpo, incapaz de razonar, no tiene nada que ver con la razón/sujeto. De este modo, en la racionalidad eurocéntrica el cuerpo fue fijado como objeto de conocimiento, externo, fuera del entorno del sujeto/razón. Este dualismo también se expresa en los contrastes radicales entre capital-no capital, europeo-no europeo, y en la concepción evolucionista lineal y unidireccional de la historia a partir de la experiencia europea, de modo que todo lo no europeo es percibido como pasado e inferior, a partir de la dicotomía primitivo/bárbaro-civilizado, o bien, entre lo moderno y lo atrasado.

Al hablar de eurocentrismo, el sociólogo peruano Aníbal Quijano aclara que no se trata de una categoría que implica a toda la historia cognoscitiva en toda Europa, ni en Europa Occidental en particular. No se refiere a todos los modos de conocer de todos los europeos y en todas las épocas, sino a una específica racionalidad o perspectiva de conocimiento que se hace hegemónica colonizando y sobreponiéndose a las demás, previas o diferentes, y a sus respectivos saberes concretos, tanto en Europa como en el resto del mundo [Quijano, 2000: 219]. Un rasgo adicional del eurocentrismo es la existencia de ámbitos separados

¹ Quijano señala que la distinción “cuerpo”/“no-cuerpo” ha sido una constante en la historia de la humanidad, común a todas las civilizaciones o culturas históricamente conocidas; sin embargo, se establecía una complementariedad entre ambas dimensiones, se consideraban como elementos no separables del ser humano. Con el dualismo cartesiano, que abrevia de la dualidad cuerpo/alma de la tradición cristiana –principalmente de la Inquisición, que se planteó la supremacía del alma (salvación) sobre el cuerpo (represión)–, la distinción implicó una secularización de la idea de alma: la razón, pero lo principal fue que se estableció una ruptura total; ésta repercutió de manera radical en la comprensión del mundo [Quijano, 2000: 224].

INTRODUCCIÓN

de la vida social: lo social, lo económico y lo político [Lander, 2006; Wallerstein, 2006].²

Sobre la problemática que nos ocupa, las reflexiones teóricas sostienen la posibilidad de que la solidaridad, que viene surgiendo y expandiéndose en la economía de sectores populares, puede extenderse a la economía en su conjunto, sin problematizar la cuestión del poder, entendido éste como relaciones de dominación, explotación y conflicto. El pensamiento liberal privilegia el consenso y la estabilidad social, naturaliza las relaciones de desigualdad existentes y las presenta como algo eterno, inmodificable, por lo cual supone un análisis de la sociedad sin considerar los ejes estructurales de poder que dan sentido a las relaciones sociales y al control de los recursos y del excedente social; en este sentido, despolitiza las relaciones sociales y las aborda de manera ahistórica, fragmentada y empirista.

Así, las propuestas teóricas sobre economía solidaria tienen, de modo predominante, estas limitaciones, lo que dificulta una mejor comprensión de dichas prácticas económicas populares y sus potencialidades de transformación social. De ahí que durante las discusiones del proyecto se planteara la necesidad de realizar un viraje epistemológico para abrir el debate sobre la denominada economía solidaria, recuperando las categorías de totalidad social, historicidad y poder. La primera sostiene que si bien la realidad es infinita, es posible reconstituirla en el pensamiento a partir de algunos factores intervinientes decisivamente en su

² Según Lander hay también una versión del marxismo caracterizado por su eurocentrismo, el materialismo histórico, al: *a*) plantear una visión evolucionista de modos de producción (primitivo, sociedad sin clases, sociedad esclavista, feudal, capitalista, socialista y comunista) a partir de la experiencia europea; *b*) negar las especificidades históricas, culturales y sociales de “otras” sociedades y obviar sus prácticas de vida, y *c*) sostener que las únicas fuentes de transformación social están en las relaciones de producción capitalistas, en sus fuerzas productivas y su sujeto histórico: el proletariado, pues todo lo demás (otras culturas y relaciones sociales de producción) desaparecería por la inexorable dinámica progresiva de la historia [Lander, 2000]. Con la crisis de la idea de progreso como proceso infinito y ascendente, se plantea reabrir el debate de dos ideas centrales respecto del devenir de las sociedades: la continuidad y la homogeneidad [Quijano, 2000].

movimiento; en este sentido, la totalidad es más que la suma de las partes, es una unidad jerarquizada y estructurada de partes integradas e interrelacionadas; entonces, no se debería plantear separaciones, por ejemplo entre economía y política, como si se tratara de estancos sin relación. La historicidad, si bien implica tener en cuenta la existencia de regularidades explicativas de la vida social, considera que esas regularidades son una construcción social, creadas por el hombre; esto supone que la realidad social es transitoria en una perspectiva de larga duración y por tanto puede ser transformada. Así, la idea de que la globalización y sus consecuencias negativas son inevitables puede ser refutada. El poder, como ya se mencionó, alude a las relaciones de dominación, explotación y conflicto.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se realiza el presente estudio exploratorio de la economía solidaria en México. Se presenta primero una propuesta teórico-metodológica y después un conjunto de estudios de caso para conocer, 1) si dichas iniciativas colectivas contribuyen a resolver las necesidades materiales de sus integrantes, y 2) indagar sus posibilidades para perfilarse como embriones de una sociedad anticapitalista, al introducir en sus prácticas cotidianas una modificación de las relaciones sociales, y sus probabilidades para constituirse en sujetos colectivos que apunten no sólo a otra economía, sino a una sociedad alternativa.

Los estudios de caso son mayoritariamente experiencias rurales, las cuales se caracterizan por ser parte de un complejo proceso de corte nacional del movimiento indígena y campesino que lucha por la independencia y la autonomía, esta última no sólo en la autogestión productiva sino en la cultura y el autogobierno.³ Este prolongado proceso se inició en la segunda mitad del siglo pasado, cuando las organizaciones populares rurales impulsaron movilizaciones orientadas primero a lograr la independencia del control estatal y del corporativismo, luego a pugnar por la

³ Una discusión mayor respecto de la independencia y autonomía del movimiento campesino puede verse en Flores, Paré y Sarmiento [1988].

INTRODUCCIÓN

autonomía económica de la producción campesina y cooperativa, así como por la provisión autoadministrada de servicios básicos, como escolaridad y seguridad. Desde los años ochenta, las luchas indígenas por la autonomía rebasaron la búsqueda de la autoadministración socioeconómica para orientarse hacia la libre autodeterminación, o sea al autogobierno a nivel comunitario, de acuerdo con sus propias normas, usos y costumbres, invocando para esto una historia de los pueblos autóctonos que se perfila en una práctica antisistémica por la cual los oprimidos se resisten construyendo órdenes de organización alternativos [Bartra y Otero, 2008].

En este conjunto de luchas campesinas se registra un notable despliegue de esfuerzos para tratar de enfrentar situaciones adversas en relación con la tierra, los recursos naturales, las condiciones de producción y el abasto de alimentos. En el caso del sureste mexicano, un eje organizativo ha sido y sigue siendo la lucha por el control de las condiciones de producción y comercialización demandando al Estado diversos apoyos (crédito, asistencia técnica, regulación de precios de los productos, desarrollo de infraestructura de transporte y comunicaciones) y promoviendo el surgimiento de organizaciones campesinas para atender la escasez de financiamiento productivo y eliminar la explotación de los campesinos por parte de usureros e intermediarios: precios bajos, pagos demorados, peso arbitrario y calificación de la calidad del producto, como se advierte en varios de los estudios de caso abordados.

Desde mediados de los años ochenta otros actores han incidido en el mundo campesino; destacan las asociaciones de la sociedad civil y otros relacionados con la Iglesia católica que han tenido una participación de más larga data, que proporcionaron asistencia, en el mejor de los casos solidaridad y acompañamiento a través de proyectos de educación, salud, alimentación, vivienda y, en menor medida, ahorro, préstamos y producción. La decisiva presencia de segmentos de la Iglesia católica tiene su fundamento en el compromiso con los pobres y el fomento de la solidaridad. Se plantea que la institución debe apoyar la emancipación de los

sectores marginados, luchar contra la pobreza, entendida ésta no sólo en términos de una carencia material, de ingresos, sino de capacidades y derechos.⁴

El involucramiento de la Iglesia católica en las luchas populares tiene sus antecedentes en el Concilio Vaticano II y las conferencias episcopales realizadas en América Latina en los últimos cuarenta años, y en la propuesta de la Teología de la Liberación con su planteamiento central de “la opción preferente por los pobres”. Lo novedoso de esta propuesta es que, si bien la Iglesia católica ha estado siempre caritativamente atenta al sufrimiento de los pobres, el cristianismo de la liberación ya no los considera como simples objetos de ayuda, compasión o caridad, sino como protagonistas de su propia historia, artífices de su liberación. El papel de los cristianos comprometidos socialmente es participar en la “larga marcha” de los pobres hacia la “tierra prometida” –la libertad– contribuyendo a su organización y emancipación sociales.⁵

⁴ En ese sentido, se viene insistiendo en la necesidad de que las políticas encaminadas a disminuir la pobreza deben igualmente ser de carácter integral, centrandó su atención no sólo en el mejoramiento material de las personas sino también en el desarrollo real de sus capacidades y el fortalecimiento de sus derechos [Solano, 2005], sin dejar la reflexión en torno a las causas estructurales de las desigualdades y de la pobreza, de manera que esta problemática no sea abordada de forma acrítica, tal si se tratara de situaciones “normales”, “dadas”, como se emprende desde las perspectivas eurocéntricas donde se ha priorizado la descripción y cuantificación de la pobreza, pero sin discutir sus causas.

⁵ Aunque existen divergencias significativas entre los teólogos de la liberación, en la mayoría de sus escritos hay coincidencias en los temas fundamentales que constituyen una salida radical de la doctrina tradicional de las iglesias católica y protestante:

- Una implacable acusación moral y social contra el capitalismo como sistema injusto e inicuo, como forma de pecado estructural.
- El uso del instrumento marxista para comprender las causas de la pobreza, las contradicciones del capitalismo y las formas de la lucha de clases.
- La opción preferente a favor de los pobres y la solidaridad con su lucha de emancipación social.
- El desarrollo de CEB entre los pobres como la nueva forma de la Iglesia y alternativa al modo de vida individualista impuesto por el sistema capitalista.
- La lucha contra la idolatría (no el ateísmo) como enemigo principal de la religión, es decir, contra los nuevos ídolos de la muerte adorados por los nuevos faraones, los nuevos Césares y los nuevos Herodes: el consumismo, la riqueza, el poder, la seguridad nacional, el Estado, los ejércitos; en pocas palabras, “la civilización cristiana occidental” [Lowy, 2007].

INTRODUCCIÓN

A partir de la Teología de la Liberación, se impulsó la organización de las comunidades eclesiales de base (CEB). En general, las CEB en México nacen en las zonas más pobres del campo y la ciudad, entre quienes sufren una realidad socio-política y económica de explotación, hambre, represión y miseria. Sus actores principales son los indígenas y los campesinos, los obreros, los subempleados y los desempleados, todos ellos acompañados por los agentes de pastoral social (sacerdotes, religiosos y laicos). Las demandas de las CEB en lo urbano se pueden sintetizar así: de justicia social, de verdades y no de mentiras, de trabajos bien remunerados, de agua para los pueblos, de luz y de servicios, de un sistema judicial que le haga justicia al pobre, y de una existencia de hermanos. En el ámbito rural sus demandas giran en torno a lo siguiente: agua para las comunidades ejidales; liberarse de los caciques opresores y de los funcionarios corruptos impuestos por ellos; de los intermediarios del comercio y la producción; de los sacerdotes y agentes de pastoral que –intencionalmente o de hecho– están coludidos con las autoridades corruptas; de la manipulación oportunista de los partidos u otras organizaciones políticas; y –en el fondo– por la transformación estructural de la sociedad mexicana, acompañada de la participación efectiva en las decisiones que les conciernen y una nueva manera de ser Iglesia [Concha, s/f]. La importancia de las CEB se advierte con fuerza en algunos de los estudios de caso, especialmente en el de Comunidades Campesinas en Camino.

Otro protagonista nuevo y central en las luchas campesinas e indígenas, que ha influido en diversa medida entre las experiencias de economía solidaria en México, es el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el cual no puede entenderse sin la estrecha relación que prácticamente desde sus inicios ha guardado con la Iglesia católica en Chiapas. Con el surgimiento del EZLN se puso énfasis en la lucha por el reconocimiento constitucional de la autonomía y los derechos indígenas por autogobernarse; pero como las iniciativas constitucionales no prosperaron, se decidió impulsar autonomías de facto creando las juntas de buen gobierno y los caracoles (autogobierno de las comunidades

indígenas autónomas), así como la formación de cooperativas en la búsqueda de forjar una economía centrada en la reciprocidad, sin recibir recursos del Estado y colocando excedentes productivos en los mercados; pero no se trata de mercados en general, sino de mercados solidarios, impulsados por organizaciones de productores y de la sociedad civil que promueven un proyecto político de oposición a las dinámicas de exclusión y de diferenciación social derivadas de las tendencias recientes del capitalismo.

Las iniciativas de comercio justo [VanderHoff, 1995a; VanderHoff y Rozen, 2002; González *et al.*, 2003] son otro elemento importante en el fortalecimiento de experiencias de economía solidaria, iniciativas que buscan mejorar las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores en los países del sur, las cuales se basan en relaciones justas que garantizan la igualdad entre hombres y mujeres, sin explotación infantil y respetando el medio ambiente. Ofrecen al pequeño productor la posibilidad de tener acceso al mercado en condiciones más favorables y operar independientemente de los intermediarios; además, les proporcionan elementos para conducir su propio proceso de desarrollo [Schlagenhauf, 1997]. El proyecto se sustenta en la construcción de circuitos de intercambio fincados en la defensa de valores de solidaridad, justicia social, preservación de los patrimonios comunitarios y respeto a la naturaleza.

El sello de comercio justo tiene su origen en la iniciativa Max Havelaar, fundada en 1989 en Holanda como respuesta de los consumidores ante la disminución de las cotizaciones internacionales del café, de suerte que esta iniciativa, junto con el vacío creado por el retraimiento del Estado, propiciaron la creación y el fortalecimiento de organizaciones independientes campesinas e indígenas en busca de mejores opciones de comercialización [Renard, 1999]. El movimiento de comercio justo se funda, además, en la producción orgánica [VanderHoff, 1995b] entendida como un sistema global de gestión de la producción que fomenta y realza la salud de los agroecosistemas. Lo que distingue a la agricultura orgánica, reglamentada en virtud de diferentes leyes y programas de certificación, es: 1) están prohibidos casi todos

INTRODUCCIÓN

los insumos sintéticos y 2) es obligatoria la rotación de cultivos para “fortalecer el suelo” [FAO, 1999].

En el caso del café, los actores y situaciones antes mencionados coadyuvaron para que emergieran organizaciones campesinas enfocadas a controlar el proceso de producción y comercialización del aromático. En el sur del país surgió la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), que a finales de la década de los años ochenta se vinculó con el organismo de cooperación holandesa Solidaridad para formar la asociación Max Havelaar, ya mencionada. Esta asociación favoreció la inserción de productores marginados al mercado internacional, a la vez que garantizaba un comercio equitativo, relaciones directas entre productores y compradores, un precio justo por el grano y el mejoramiento de su ingreso económico. Las acciones de la UCIRI inspiraron a otras organizaciones campesinas, especialmente en Chiapas y Oaxaca, que comenzaron a exportar café de la misma forma. Con el tiempo estas organizaciones se fortalecieron, entre otras cosas porque anclaron su estrategia de desarrollo autogestivo en relaciones de cooperación y solidaridad [Renard, 1999].

Se trata pues de experiencias organizativas campesinas impulsadas para tratar de eliminar la explotación a que estaban sujetos en materia de comercialización debido a la escasa regulación existente, a las dificultades en materia de vialidades y transporte, de financiamiento, a la ausencia de políticas efectivas para resolver los problemas de inserción asimétrica en los mercados. No todos los casos aquí presentados son parte de estos procesos; además, hay diferencias en contexto, antigüedad, actividad, consolidación, nivel de inserción en el mercado y tipo de relación con el Estado, así como en las características sociológicas de los integrantes, pero el elemento común en estas experiencias es que han surgido en situaciones límite, buscando defender o crear condiciones para resolver el asunto de la producción y la reproducción de la vida; en mayor o menor medida lo han logrado, y van tejiendo otro tipo de interacciones sociales que las diferencian y alejan de las relaciones de dominación y explotación propias del capital, lo que les imprime el carácter de organizaciones

económicas populares basadas en la reciprocidad, o de la llamada economía solidaria. Con fines ilustrativos, se presenta una breve semblanza de cada una de las experiencias estudiadas aquí.

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual es una experiencia única en el México urbano. Se trata de una organización productora de jugos y refrescos de frutas, la cual realizaba operaciones en México desde 1939, pero es en octubre de 1984 que inicia actividades como cooperativa, después de una lucha de casi tres años. Actualmente Pascual genera más de 5 000 trabajos directos y sus ventas anuales alcanzan los 3 500 millones de pesos (2012). Se mantiene en un mercado abierto y controlado por las transnacionales Coca Cola y Pepsi Cola.

Las empresas comunales de Ixtlán hacen referencia a cinco emprendimientos propiedad de la comunidad agraria Ixtlán de Juárez del estado de Oaxaca: la Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán (UFOSTI), la Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán (UCFAS), Servicios Técnicos Forestales, Ecoturismo (Ecoturixtlán) y la gasolinera de la comunidad agraria. Cuentan con una tienda comunitaria y una sociedad financiera de objeto múltiple (SOFOM), y de manera conjunta con otras dos comunidades forestales, Santiago Textitlán y Pueblos Mancomunados, una tienda de muebles “TIP” en la ciudad de Oaxaca. Asimismo, tienen un vivero automatizado sin fines comerciales. Es uno de los casos exitosos de manejo comunitario de recursos forestales en México, que ha permitido el desarrollo de nuevos activos de propiedad colectiva y contrarrestado el proceso de deterioro rural. Se ha creado un promedio de 200 empleos permanentes y 84 eventuales, y de manera indirecta se ha beneficiado a 2 370 personas más, en muchos casos mujeres.

La sociedad de producción rural Yeni Navan o Michiza, también de Oaxaca, está dedicada a la comercialización de café orgánico de campesinos indígenas mixtecos, mixes, chinantecos, chatinos, cuicatecos y zapotecos. Michiza inició sus actividades en 1985, con 17 personas de cinco comunidades y el apoyo del Centro Diocesano Pastoral Indígena de Oaxaca (Cedipio); hacia 1989 ya contaba con 19 comunidades integradas al grupo, y en

INTRODUCCIÓN

ese año se conformó como la sociedad de producción rural Yeni Navan (luz viva en zapoteco) con el fin de exportar de manera directa. Hoy en día aglutina a más de 900 productores de café de 42 comunidades, de ellos 30% son mujeres; acopia 414 toneladas de producto y exporta un total de 260 toneladas de café orgánico en su modalidad oro a Alemania, Austria y Estados Unidos, a través de los canales de comercio justo. En 2010 las ventas ascendieron a 16 millones de pesos.

Comunidades Campesinas en Camino es una organización de campesinos indígenas zapotecas, chontales, mixes, ikoots, mixtecos y zoques que producen de manera orgánica en la región del istmo de Tehuantepec, Oaxaca. Entre sus productos más importantes están el ajonjolí y sus derivados –aceite, harinas, galletas–, el chile pasilla y el mango. Esta organización nace en octubre de 1995, con la participación de 49 socios y el apoyo de la Pastoral Social. Comunidades Campesinas en Camino ha logrado una importante diversificación, pues cuenta con área de ahorro y préstamo, de industrialización o procesamiento, de ganadería, de comercialización al mayoreo y menudeo, y de asistencia técnica. Actualmente tiene casi 1 000 socios productores y alrededor de 5 000 socios en sus organizaciones de ahorro y préstamo. Para 2009, las ventas de ajonjolí y sus procesados ascendieron a 25 millones de pesos.

La cooperativa Productos Energéticos: Un Estilo de Vida, se inscribe en el contexto de pequeñas comunidades del noreste de Sonora que han sido profundamente afectadas por la problemática del narcotráfico y por altas tasas de migración hacia las ciudades aledañas y a Estados Unidos, ocasionadas por la falta de perspectivas laborales y opciones de vida. Es una joven experiencia conformada en 2006 a partir del impulso de un sacerdote, la cual cuenta con diez socios. El volumen aproximado de ventas anuales es de 500 000 pesos, considerando que en febrero de 2010 se facturaron 40 000 pesos.

La cooperativa Unidad, Desarrollo y Compromiso, una organización promotora del cooperativismo integral, desarrolla sus actividades en Anenecuilco, municipio de Ayala en Morelos. Se

conformó en noviembre de 2001, con la participación de 20 socios a partir de la creación de una sección de ahorro y préstamo que han denominado administración de salarios y ayuda mutua, a la que se han sumado otras secciones: abasto y consumo, salud alternativa y de manera más reciente la de comercialización de hortalizas, conformada como la cooperativa Truequío, en el ánimo de practicar el cooperativismo integral. Tiene una vida comunitaria muy activa a partir de su involucramiento en problemas que rebasan el ámbito estrictamente económico. Actualmente cuenta con 1 400 socios (600 son niños) y ocho trabajadores administrativos. En 2009 los ingresos de la cooperativa ascendieron a 8 millones de pesos.

La sociedad cooperativa de venta en común Cupanda (aguacate en purépecha) se dedica a la comercialización de aguacate de la región de Tacámbaro, Michoacán. Esta experiencia cuenta con más de 50 años de vida, en los que ha contribuido a combatir el coyotaje y a mejorar el nivel de vida de sus asociados. La organización surgió en 1954, con 31 socios y el apoyo de la Iglesia católica local. Actualmente tiene 220 socios productores, en conjunto cultivan 1 000 hectáreas de aguacate y producen 10 000 toneladas al año. En 2007, las ventas ascendieron a 6 000 toneladas, con un valor de 36 millones de pesos.



La sociedad cooperativa de servicios profesionales Semillas de Solidaridad está dedicada a la promoción y fomento de cooperativas en Tabasco. Se constituyó formalmente el 21 de febrero de 2009, aunque sus antecedentes se ubican en el proceso capacitador desarrollado a lo largo de 2008 y es producto de la ejecución de un proyecto denominado “Fomento a la participación civil en la reactivación socioeconómica de la economía campesina en Tabasco”, impulsado por la Diócesis de Tabasco para hacer frente a las inundaciones ocurridas en ese estado del sureste mexicano a finales de 2007. Como parte de las acciones de capacitación organizacional, se buscaba formar entre 50 y 60 promotores comunitarios y organizar redes comunitarias solidarias; impartir cursos de capacitación organizacional y para el desempeño de oficios; formar grupos productivos instruidos con conocimientos



INTRODUCCIÓN

básicos de contabilidad y administración de empresas sociales. La cooperativa es el núcleo central de los liderazgos campesinos de los productores. Para abril de 2010, la base social del proyecto incluía a alrededor de 1 000 campesinos en 88 emprendimientos asociativos, con presencia en 15 de los 17 municipios del estado.

La elección de los estudios de caso obedece al interés y las posibilidades de cada uno de los autores. Algunos de ellos tenían una relación y trabajo previo con las organizaciones abordadas; otros, establecieron contacto a partir de las sugerencias que se fueron planteando como parte del estudio exploratorio. Como se ha señalado, y se advierte en las semblanzas, se trata de experiencias diversas; aquí se intenta destacar su aporte a una nueva sociabilidad que se aleje de las relaciones de dominación y explotación, teniendo siempre presente la tensión entre patrones de reciprocidad y mercado, y su potencial como prácticas que apuntan a una sociedad alternativa, distinta a la capitalista.



Como nota metodológica adicional, cabe señalar que se elaboraron y discutieron de forma conjunta los instrumentos de recolección de la información, a fin de caracterizar las experiencias partiendo de criterios comunes y tratando de dar unidad al presente libro.

Finalmente, resta mencionar que los resultados de esta investigación son fruto del proyecto PAPIIT IN30280 “Emprendimientos productivos populares ¿una alternativa de empleos e ingresos ante la crisis de la sociedad salarial?”, llevado a cabo entre 2008 y 2010. Se agradece el financiamiento recibido a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México para la realización de esta investigación. También se reconoce el financiamiento del proyecto PAPIIT IN302011 “Políticas públicas: de la pobreza-asistencia a la marginalidad-autonomía”, para la publicación de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartra, Armando y Gerardo Otero [2008], “Movimientos indígenas campesinos en México: la lucha por la tierra, la autonomía y la democracia”, Sam Moyo y Paris Yeros (coords.), *Recuperando la tierra. El resurgimiento de movimientos rurales en África, Asia y América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/sursur/moyo/18BarOt.pdf>>, 6 de mayo de 2010.
- Concha, Miguel [s/f], Las comunidades eclesiales de base y el movimiento popular, <<http://148.206.53.230/revistasuam/dialectica/include/getdoc.php?id=344&article=365&mode=pdf>>, 6 de mayo de 2010.
- FAO [1999], *La agricultura orgánica*, Roma, Comité de Agricultura, <http://www.fao.org/docrep/meeting/x0075s.htm#P92_4899>, 2 de junio de 2010.
- Flores, Graciela, Luisa Paré y Sergio Sarmiento [1988], *Las voces del campo: movimiento campesino y política agraria, 1976-1984*, México, Siglo XXI Editores-IIS/UNAM.
- González, Alma, Thierry Linck y Reyna Moguel [2003], “El comercio de valores éticos: Las reglas del juego del café solidario”, *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, Países Bajos, CEDLA (75): 31-45, octubre.
- Lander, Edgardo [2006], “Marxismo, eurocentrismo y colonialidad”, Atilio Boron y otros (comps.), *La teoría marxista hoy. Problemas y perspectivas*, Buenos Aires, CLACSO.
- Lowy, Michael [2007], “La Teología de la Liberación: Leonardo Boff y Frei Betto” (traducción de Caty R.), <http://www.comunidadvirtual.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1492&Itemid=80>, 12 de abril de 2010.
- Quijano, Aníbal [2000], “Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina”, Edgardo Lander (ed.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*, Buenos Aires, CLACSO.

INTRODUCCIÓN

- Renard, M. Cristina [1999], *Los intersticios de la globalización: Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*, México, Conaculta-FCE, Tezontle.
- Schlagenhauf, Margit [1997], “Mercado Alternativo. El surgimiento del Mercado Justo en Europa”, *Memoria del Primer Encuentro Internacional de Campesino a Campesino sobre Certificación Orgánica y Mercados Alternativos de Café*, Palenque, Chiapas, <<http://www.laneta.apc.org/mexsursur/memoria/memcma6.htm>>, 6 de mayo de 2010.
- Solano, Claudio [2005], “Doctrina Social de la Iglesia y Pobreza”, *Panel referido al combate a la pobreza en Costa Rica*, San José, Escuela Social Juan XXIII, Academia de Centroamérica, <<http://www.academiaca.or.cr/documents/PanelsobreelcombatealapobrezaCS.pdf>>, 12 de mayo de 2010.
- VanderHoff, Francisco [1995a], *Normas ecológicas y normas sociales: alternativas de un mercado solidario*, Conferencia internacional sobre café orgánico, Memorias, Bemerungen, IFOAM-AMAE.
- [1995b] *La importancia de la agricultura orgánica en la producción campesina, como alternativa político-económica viable y necesaria*, Conferencia internacional sobre café orgánico, Memorias, Bemerungen, IFOAM-AMAE.
- y Nico Roozen [2002], *La Aventura del Comercio Justo. Una alternativa de globalización, por los fundadores de Max Havelaar*, México, El Atajo.
- Wallerstein, Immanuel [2006], *Abrir las ciencias sociales*, México, Siglo XXI Editores-CEICH-UNAM.



UNA PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA
CRÍTICA PARA EL ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS
POPULARES COLECTIVAS DE TRABAJO E INGRESOS
Hacia una alternativa societal basada
en la reciprocidad

*Boris Marañón Pimentel**
*Dania López Córdova***

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar algunos elementos teóricos y metodológicos que se sugiere deberían ser considerados para acercarse a una explicación de la emergencia, posibilidades y limitaciones de las prácticas colectivas populares de trabajo e ingreso basadas en la reciprocidad en el contexto latinoamericano. Se trata de llamar la atención en torno a las posibilidades que pueden tener dichas iniciativas, ante la tendencia estructural del capitalismo de contraer el volumen de trabajadores asalariados en el mundo –el llamado desempleo estructural– a través de la creciente tecnificación y financiarización del capital.

* Investigador titular. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

** Profesora adjunta. Centro de Estudios Sociológicos, FCPyS, UNAM.

Existe un conjunto importante de estudios respecto de las características y potencialidades de las iniciativas señaladas, principalmente desde la llamada economía solidaria/popular/del trabajo, los cuales han contribuido a visibilizar una realidad social emergente que se aleja de las perspectivas de la informalidad o la pobreza; sin embargo, es posible señalar que adolecen de tres debilidades: *la ausencia de una explicación histórico-estructural sobre el origen y crecimiento de estas prácticas, el economicismo y el empirismo* [López y Marañón, 2010]; esto es, no se ubican históricamente estas prácticas, se omite en la discusión los aspectos políticos (economía y política como dos esferas separadas que no se tocan o no se deberían tocar) y además se manifiesta una ambigüedad en la caracterización de dichas experiencias, al no delimitar sus atributos específicos, de manera que se desdibuja su especificidad. En ese sentido, se propone que, a partir del pensamiento crítico, esas organizaciones sean consideradas desde una perspectiva de totalidad social y analizadas desde una perspectiva sociopolítica e histórico-estructural, considerando el desarrollo y las tendencias del capitalismo en América Latina y reconociendo la existencia de relaciones de poder y como parte de éstas, el conflicto social por la apropiación de los recursos materiales y simbólicos básicos. En su carácter de pensamiento crítico se debe tener en cuenta el sentido del proceso de conocimiento, es decir, considerar la teoría no sólo como explicación de los fundamentos de la realidad sino también como una gran orientadora de la acción.

Entonces, es necesario determinar algunos criterios para caracterizar las experiencias, esbozar una definición operativa de las mismas y considerar en qué medida son consideradas solidarias si operan en un contexto de mercado; es importante pensar sus posibilidades de transformación social y en ese sentido, las implicaciones teórico-metodológicas que eso supone. Así, en primer lugar, al interior de las organizaciones se buscaría discutir el tipo de relaciones sociales tejidas entre sus miembros, más allá de la autodefinición, de su figura jurídica, del tamaño o del sector en el que participan, para determinar el tipo de racionalidad que

impera en ellas: ¿son relaciones de explotación?, ¿de dominación?, ¿cuál es el espacio de la reciprocidad, la igualdad, la comunidad (autoridad colectiva) y la sustentabilidad? En segundo lugar, es importante contar con una definición operativa que incluya los criterios que apuntan a una modificación en las relaciones sociales. La tercera cuestión se refiere a que si las experiencias solidarias operan en la actualidad en un ambiente dominado por el capitalismo, por el mercado, por la acumulación de ganancias, ¿en realidad son parte de otro mundo si al mismo tiempo tienen que producir, vender y lograr sus ingresos, parcial o totalmente, a través de relaciones mercantiles? Algunos estudiosos sostienen que sólo deberían ser consideradas como solidarias las experiencias que no obtienen ingresos a través del mercado, posición extrema pues dejaría sin piso a muchas organizaciones. En ese sentido, se presupone y acepta que las organizaciones mantienen vínculos con los mecanismos del mercado capitalista, dejando de lado el viejo dilema de mercado-reciprocidad. Interesaría entonces el balance y determinar cuál es el patrón que predomina: el del mercado o el de la reciprocidad, pues como señala el sociólogo peruano Aníbal Quijano, en el momento actual estas iniciativas no pueden vivir con el mercado, pero tampoco sin él, lo mismo que con el Estado; las relaciones con ambas instituciones son a veces de complementariedad, pero sobre todo de gran conflictividad. Finalmente, las posibilidades de estas experiencias deberían ser contextualizadas de manera más amplia, como posibles embriones de un proyecto emancipador vía a otra sociedad basada en una racionalidad no capitalista, que tendría como su elemento central de convivencia la reciprocidad, al introducir en sus prácticas cotidianas una modificación de las relaciones sociales y constituirse en sujetos colectivos, en el marco de la crisis civilizatoria por la que atraviesa el mundo actual, y esto implica, entre otras cosas, considerar la economía y la política como elementos interrelacionados.

El capítulo está organizado en tres partes. En la primera se plantean los factores que influyen en el crecimiento de las organizaciones populares colectivas de trabajo e ingreso basadas en



LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN MÉXICO

la reciprocidad, denominadas economía solidaria, haciendo énfasis en la incapacidad del capitalismo para continuar creando de modo progresivo empleo asalariado; la segunda aborda, de manera sintética, las principales formas de organizaciones populares colectivas existentes de la llamada economía solidaria; y la tercera plantea algunas propuestas respecto de cómo caracterizar las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso y cómo concebirlas como parte de procesos macrosociales de transformación social, recuperando el encuentro entre economía y política y reintroduciendo la discusión sobre el problema del poder.

TENDENCIAS DEL CAPITALISMO: DESEMPLEO ESTRUCTURAL, FINANCIARIZACIÓN E HIPERTECNOCRATIZACIÓN. ACENTUACIÓN DE LA MARGINALIZACIÓN-EXCLUSIÓN



Desde una perspectiva histórica y considerando las particularidades que presenta el derrotero del capitalismo en las sociedades estructuralmente heterogéneas de América Latina, es posible afirmar que el surgimiento de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos tiene como un antecedente el proceso de marginalización de la mano de obra que se registra en el área desde la segunda mitad del siglo pasado.

La propuesta teórica de la marginalidad social planteaba una explicación estructural de la incapacidad del capitalismo para solucionar los problemas de empleo e ingresos de los trabajadores. Dicho enfoque (diferente al propuesto tanto por los teóricos de la modernización como por los desarrollistas), elaborado por José Nun y Aníbal Quijano, destacaba la especificidad del movimiento de las sociedades latinoamericanas, caracterizadas por la heterogeneidad estructural (y no sociedades duales divididas en sectores modernos y tradicionales), totalidades en las que se articulaban diversos patrones estructurales (relaciones sociales, instituciones, identidades y organizaciones). En este contexto, Quijano [1977] sostenía que a pesar de las altas tasas de creci-



miento económico registradas entre los años cincuenta y setenta del siglo pasado en América Latina, dadas las tendencias del capitalismo internacional a sustituir mano de obra por tecnologías duras, la industrialización sustitutiva en el subcontinente no significó una incorporación sostenida de la fuerza de trabajo a las relaciones asalariadas sino la marginalización de crecientes contingentes de trabajadores.

Dicha marginalización no sólo significaba la reproducción de un ejército industrial de reserva para presionar a la baja los salarios y ser incorporado en los periodos de auge del ciclo económico o ante ampliaciones de la capacidad productiva, sino también la emergencia de un segmento sobrante o excedente de fuerza de trabajo que ya no podría ser incorporado a las relaciones asalariadas. Este segmento excedente constituyó lo que Quijano denominó el polo marginal: el conjunto de trabajadores que carecían de acceso estable al mercado de trabajo regulado y se desempeñaban en ocupaciones con calificaciones muy bajas, mínima productividad, uso de recursos residuales de producción y niveles reducidos de ingresos que no se podían atribuir de manera estable al salario o la ganancia. La estructura de sobrevivencia de los marginalizados no se agotaba únicamente en el polo marginal sino que se integraba también en el “asistencialismo” del Estado, a través de las campañas contra la pobreza del sistema de bienestar social.

La tendencia a la marginalización se ha agudizado en las últimas décadas y desde los años setenta, cuando el capital logra imponer al trabajo su salida a la crisis de rentabilidad y gobernabilidad que enfrentaba, vía la destrucción de las conquistas de los trabajadores y el impulso de formas laborales no reguladas con la finalidad de reducir costos, dándose una reexpansión de la extracción del plusvalor a través de procesos laborales asociados a la plusvalía absoluta. En términos de Gorz [1998], este proceso es la consecuencia del desmantelamiento de las políticas keynesianas que legitimaban la intervención del Estado en la economía persiguiendo el pleno empleo, la redistribución del ingreso y la integración social, en un proceso en el que el Estado regulaba

fuertemente el desempeño del capital. Según Gorz, a partir de los años setenta el capital abandona tal pacto y se orienta hacia la desregulación, la apertura económica y comercial, hacia la privatización para recuperar sus niveles esperados de rentabilidad.

Se produjo pues una doble ruptura; de una parte, en el carácter de las políticas macroeconómicas aplicadas y, de otra, en la concepción misma del carácter social del Estado y de la necesidad de construir procesos de ciudadanización. Hasta principios de los años setenta en América Latina, el impulso industrializador desarrollista tuvo como objetivo central la búsqueda de la integración social. El Estado tenía la responsabilidad de universalizar los derechos sociales básicos (educación, salud, vivienda, protección social) y estimular la generación de empleo o trabajo asalariado estable y protegido, a través de la intervención en la economía con políticas activas de sostenimiento de la demanda efectiva y de apoyo al desarrollo industrial. Desde esta perspectiva, el Estado impulsaba una dinámica para promover la incorporación de los marginalizados, de aquellos trabajadores desplazados del mercado de trabajo y con problemas de bajos ingresos [Enríquez, 2007].

Desde fines de los años setenta, por el contrario, dicha visión fue sustituida por otra, que se distancia de la integración social y plantea la asignación de los recursos a través del mercado. Se impulsaron procesos de ajuste estructural, desregulación, apertura comercial, privatización y reducción de la intervención del Estado en la economía; esta propuesta posteriormente fue sistematizada en el Consenso de Washington y sirvió de base para la imposición de las políticas económicas neoliberales en diversas partes del mundo. El Estado ya no promueve activamente el crecimiento económico y el incremento en el nivel de empleo, ni tampoco la construcción de ciudadanía a partir del acceso universal a derechos sociales básicos y a un empleo estable, sustituyéndose la solidaridad universal por políticas asistenciales focalizadas de combate a la pobreza.

Otros elementos de esta nueva configuración del capitalismo son los procesos de financiarización e hipertecnocratización. El

primero se refiere a la transformación estructural de la relación entre la esfera de la producción y de la circulación, entre el capital productivo y financiero en favor de este último y se remite a la recomposición de las condiciones de valorización del capital a consecuencia de la crisis estructural de rentabilidad de los años setenta, siendo un mecanismo utilizado en un doble sentido: por un lado para compensar y aun superar la nivelación a la baja de la tasa de ganancia en la esfera productiva, y para alargar-retardar la transición hacia una nueva revolución tecnológica, retardo que obedece además a decisiones políticas e institucionales subyacentes. En este contexto, el crecimiento desmesurado y cada vez más autónomo del capital ficticio o especulativo en relación con el capital productivo compromete seriamente y pone en riesgo la “unicidad” del proceso de reproducción del sistema al introducir un factor de disrupción sistémica, pues tiende a provocar la implosión de –incluso la ruptura con– la lógica global condensada en la fórmula general del capital: D-M-D’ [Romero, 2010].

Por su parte, la hipertecnocratización se refiere a la tendencia del capital a hallar soluciones tecnológicas cada vez más eficaces por encima de consideraciones ecológicas, ideológicas, éticas y políticas. En la actual etapa de financiarización del capital esto se traduce en que la concentración y acumulación de riqueza no tienen objeto ni objetivo, ni un para qué. Hay una mayor multiplicación posible de riquezas, sin plantear la utilidad más o menos grande que tomen estas riquezas según lleguen a ser consumidas. A la economía financiera de la sociedad de mercado se debe que “el valor se haya vuelto presa de la riqueza”. En tanto para el capital productivo las ganancias bajo la forma de *plusvalía* están limitadas por las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo, para el capital financiero los beneficios bajo la forma de tasas de interés, de valor del dinero, no tienen límite. En este sentido, la deuda exterior de los países periféricos, las privatizaciones, constituyen una política perfectamente racional que ofrece a los capitales flotantes la salida en la inversión financiera especulativa, descartando el peligro de una desvalorización masiva del excedente de capitales, el cual en términos cuantitativos es treinta

veces más importante que el valor total del comercio mundial [Sánchez, 2007].

Estos rasgos del capitalismo, en especial la financiarización, implican retos para los trabajadores, diferentes a los de ayer. Al modificarse las relaciones sociales y las relaciones internacionales de la posguerra,¹ en la etapa actual de financiarización la producción de riqueza requiere menos creación de trabajo asalariado y no necesariamente pasa por la producción; además, el capital ya no está interesado en mantener o ampliar pactos sociales a través del Estado-nación. El capital sólo necesita al Estado en tanto maquinaria burocrática y coercitiva y como un agente corporativizado que facilita el proceso de creación ficticia de riqueza.

Desempleo estructural [Rifkin, 1995, 2005], financiarización e hipertecnocratización del capital significan el alejamiento de las promesas primigenias de libertad, bienestar, igualdad social planteadas por la modernidad, así como una presión creciente y destructora sobre la naturaleza, poniendo en riesgo la vida misma sobre el planeta. En un contexto de privatización del Estado y de desnacionalización de la sociedad, las políticas macroeconómicas han promovido la precarización creciente de los trabajadores y conducido a una distribución regresiva de la riqueza; esto ha acentuado la marginalización de gran parte de la población en América Latina.

Como una respuesta a este proceso ha emergido una gama de prácticas sociales populares a través de las cuales se busca la sobrevivencia, entre éstas, las experiencias de trabajo e ingreso basadas en la reciprocidad, englobadas en la denominada economía solidaria.

¹ Sobre la base de la derrota del fascismo y en un mundo donde la existencia de movimientos obreros organizados y radicalizados, junto a la existencia de la Unión Soviética y de China “socialistas”, crearon unas condiciones que obligaron al capital a ajustarse al compromiso histórico socialdemócrata, a la construcción de ciudadanía: igualdad, derechos y representación política [Amin, 2010].

LAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO E INGRESO
CONTEMPORÁNEAS EN AMÉRICA LATINA:
UNA BREVE REVISIÓN

De acuerdo con Razeto [1990], las organizaciones económicas populares (OEP) se forman para tratar de resolver el problema de subsistencia que se agrava a consecuencia de la imposición del modelo económico liberal y se caracterizan por *a*) ser heterogéneas tanto en sus tipos de organización como en los procesos concretos de formación y desarrollo, pero todas están integradas por grupos de personas o familias que buscan en conjunto encarar un problema económico inmediato a través de la cooperación solidaria y la reciprocidad; *b*) tener conciencia de solidaridad, identidad de grupo y una estructura comunitaria; *c*) tener una racionalidad económica que busca enfrentar colectivamente un conjunto de necesidades humanas individuales y sociales; y *d*) no ser sólo organizaciones económicas, pues buscan estrategias de vida y no de subsistencia, establecer un vínculo estrecho entre producción, distribución y consumo.

A partir de la experiencia chilena, Razeto [1990] propone cuatro tipos básicos de OEP: *a*) los talleres laborales, pequeñas unidades económicas cuya actividad central es la producción y comercialización de bienes y servicios; *b*) las organizaciones de cesantes, tendientes a enfrentar el mismo problema de la desocupación, pero buscando reinsertarse nuevamente al trabajo asalariado; *c*) las organizaciones para el consumo básico, distintas formas de asociación de personas y familias que cuentan con muy escasos ingresos y a través de la organización logran acceder o mejorar su consumo de alimentos; y *d*) las organizaciones para vivienda, formadas por pobladores que enfrentan problemas habitacionales y buscan en común formas de solución.

Hay, sin duda, otras formas organizativas en otros países latinoamericanos, como en Brasil, donde según el Primer Mapeo Nacional de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (Senaes), dependiente del Ministerio de Trabajo, hay 22 tipos de emprendimientos en forma de asociaciones, cooperativas, grupos

informales y otras modalidades [Senaes, 2005]. En México existen cooperativas, sociedades de producción rural, sociedades de solidaridad social, asociaciones y colectivos, y en Colombia destacan las cooperativas y empresas comunales.

Una modalidad que ha tenido resonancia en las últimas dos décadas es la de las empresas “recuperadas”, en Argentina, y las “autogeridas”, en Brasil, para aludir a los procesos de lucha emprendidos por trabajadores de fábricas en quiebra para no perder su fuente de trabajo y asumir la autogestión de los nuevos emprendimientos, los mismos que han adoptado mayormente la forma de cooperativa. Estas iniciativas de los trabajadores de recuperación de empresas en diversos sectores productivos, aunque principalmente en la industria, han estimulado un rico debate intelectual respecto de las posibilidades de los trabajadores de poder controlar los procesos productivos a partir de prácticas democráticas de dirección y toma de decisiones, de igualdad en la participación económica y política, y de orientar el emprendimiento sobre bases de reciprocidad y no bajo criterios estrictamente mercantiles. La continuidad del proceso de recuperación de empresas, en otros términos, su reproducción ampliada, se explicaría por la instalación cultural de la forma social “recuperación” como un repertorio de esquemas de acciones posibles de los trabajadores para enfrentar el cierre empresarial y la precarización laboral [Salgado y Ons, 2009; Rebón, 2007].² Los trabajadores han estado demostrando que pueden encargarse de manera positiva de la producción, en ausencia de los patrones.

Se cuenta, por tanto, con un conjunto amplio de evidencias respecto a la capacidad autogestionaria de los trabajadores para avanzar en el control de la producción, de su trabajo e ingresos, tanto en sectores urbanos como rurales. Sin embargo, hay algunas dimensiones en el estudio de las experiencias populares de trabajo e ingresos que merecen una mayor atención como parte

² Sobre las recuperadas, véase además Ghibaudi [2004], Fajn [2004], Rebón [2005], Singer [2006], Tadashi [2001], Tauile *et al.* [2005], Bialakowsky [2004], Fernández [2006] y Gracia y Cavalieri [2007].

de la elaboración de una agenda de investigación que contribuya a discutir y vincular temas micro y macro en una perspectiva de transformación social. Esto se discute en el apartado siguiente.

HACIA UNA SOCIEDAD BASADA EN LA RECIPROCIDAD:
ALGUNAS IMPLICACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS

Pensar en las posibilidades de las experiencias populares de trabajo e ingresos desde una perspectiva de transformación social nos remite a la necesidad de discutir algunas implicaciones teóricas y metodológicas, y considerar tanto niveles micro como macro y, algunos agregan, meso. Estos aspectos están relacionados, por un lado, con el análisis de las experiencias populares en sí mismas, con las relaciones sociales existentes dentro de ellas; y por otro, con la proyección que estas prácticas pueden tener respecto a la búsqueda de una sociedad anticapitalista basada en la reciprocidad.

En este sentido, es importante entender la reciprocidad no sólo como una relación social establecida de manera simétrica entre sujetos socialmente iguales para dar y recibir trabajo y fuerza de trabajo, sino en tanto relación social fundamental entendida como la obligación moral de dar, recibir y devolver, que genera confianza y amistad en el otro, y constituye el lazo social que crea *humanidad* [Temple *et al.*, 2003],³ como una relación distinta no sólo entre las personas, sino además con la naturaleza. La reciprocidad, entendida como lazo social, debería ser vista tanto en términos económicos y microsociales, como en los aspectos políticos y macrosociales, esto es, como el fundamento de un orden social alternativo en el que se trate de resignificar las prácticas sociales recíprocas, horizontales, solidarias y de igualdad social características del mundo prehispánico y que continúan siendo vigentes, principalmente pero no sólo en zonas rurales sino también

³ Respecto de la reciprocidad puede verse Nettel [1993], donde se hace una revisión de los principales autores, entre ellos Mauss y Polanyi, y se realiza una discusión de la perspectiva sustantivista.

urbanas;⁴ de hecho, para Quijano [1998] la reciprocidad es una novedad, no cronológica, sino sociológica, porque hoy en día se va extendiendo en el mundo urbano como un producto de las actuales condiciones en que opera el capital, presentadas en el primer apartado de este trabajo.

Antes de la conquista y la Colonia, la reciprocidad era un rasgo de colectividades cerradas en las que las jerarquías sociales y la tradición eran la fuente de las normas y de los valores cotidianos, y donde el espacio de la identidad y libertad individuales, de la creatividad individualizable, no era muy amplio; por ejemplo, se ha señalado que en el llamado Estado incaico o Tawantinsuyu, el inca era la autoridad máxima la cual concentraba los excedentes y los redistribuía, en tanto en los ayllus o comunidades se tejían relaciones de reciprocidad entre familias, regidas por un conjunto de normas asumidas como parte de la tradición.

En el mundo urbano actual, no es más la jerarquía sino la igualdad social entre sus miembros lo que caracteriza a las comunidades, pues su condición de “marginales” o “excluidos”, resultado de las tendencias del capitalismo, los ubica en una situación de igualdad, de manera que se abren espacios de discusión colectiva para desplegar iniciativas conjuntas para vivir. Entonces, no es más la tradición sino el debate y la decisión colectivos el ámbito donde surgen las normas, las instituciones, los valores. Por tanto, son la identidad y la creatividad de los individuos el alimento de la comunidad; ello no implica simplemente que se ejerza sobre un vacío histórico, pues sin duda abreva de diversas prácticas del mundo pre-colonial [Quijano, 1998: 135-137]. Para Quijano la reciprocidad, entendida como intercambio de trabajo y fuerza de trabajo sin la intermediación del capital [Quijano, 2007: 153] se extiende, y la identifica como un redescubrimiento de los trabajadores en el marco de un amplio proceso de marginalización y exclusión, pues las necesidades insatisfechas por las tendencias actuales del capitalismo llevan a los trabajadores a encontrar que sólo en la medida en que salgan y se liberen de las

⁴ Al respecto véase Murra [1978], Golte [1980], Alberti y Mayer [1974] y Patzi [2009].

reglas de juego del capital y ejerciten prácticas sociales conducentes a reapropiarse del control de su trabajo, de sus recursos y de sus productos, así como de las instancias de su existencia social, podrán defenderse mejor del capital. Este orden social alternativo, con la reciprocidad como lazo social, estaría vinculado a una toma de decisiones centrada en la comunidad como estructura de control democrático de la autoridad colectiva, concentrada en el ejercicio de la democracia directa y no en la democracia representativa.

De este modo, es importante hacer un esfuerzo en diversos niveles de análisis para tratar de plantear las posibilidades de transformación social de las experiencias colectivas populares de trabajo e ingreso basadas en la reciprocidad, de los cuales es importante destacar dos. Por un lado, a nivel micro, un estudio riguroso de las características de tales organizaciones y, por otro, la discusión sobre el problema del poder asociado a una sociedad basada en la reciprocidad.

a) Hacia la caracterización de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos: modificaciones en las relaciones sociales

Existe una diversidad de enfoques, definiciones y contenidos del campo de la economía popular y solidaria. Los aportes de Razeto contribuyeron a caracterizar la economía popular de solidaridad como un conjunto de actividades económicas llevadas a cabo por pequeños grupos familiares o barriales con conciencia de solidaridad e identidad de grupo, a fin de enfrentar la carencia de empleo e ingresos con una escasa dotación de recursos, baja productividad, una división simple del trabajo, una racionalidad económica no capitalista y con objetivos que trascienden lo estrictamente económico. Dos elementos centrales de las OEP serían la reciprocidad y la comunidad. Coraggio trata de precisar el ámbito de la economía popular sosteniendo que se basa esencialmente en unidades domésticas que tienen como recurso fundamental el

trabajo familiar y una racionalidad no capitalista. Singer, por su parte, tiene una visión más restrictiva de la economía solidaria y la hace equivalente a la cooperativa, que conjuga la autogestión con una clara inserción en el mercado, en una postura emancipadora gradual. Quijano muestra que la economía popular –un nuevo desarrollo del “polo marginal”– se caracteriza por la reciprocidad, la igualdad social y la comunidad; y presenta combinaciones diversas de patrones de mercado y reciprocidad, donde es importante no invalidar las experiencias por tener cierto efecto en el mercado, sino considerar el balance global de la organización y su orientación predominante hacia el mercado o la reciprocidad.

Las contribuciones de estos autores permiten tener una idea respecto de lo que son y deberían ser las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso. En la misma perspectiva, Coraggio [2007a: 18-19] plantea en la introducción del libro colectivo *La Economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, que los elementos comunes en las experiencias, identificados por diversos autores (Coraggio, Melo de Lisboa, Núñez, Quijano, Razeto y Singer, entre otros), son: se produce en colectivo, generalmente para el mercado; no están orientadas por la ganancia sino por la generación de trabajo e ingresos; compran juntos para mejorar la capacidad de negociación en el mercado; socializan los riesgos, y se organizan para conseguir crédito y mejorar las condiciones o medios de vida (alimentos, vivienda, entretenimiento) para su propia reproducción o el uso colectivo de su comunidad (infraestructura productiva, hábitat, servicios públicos). Este mismo autor sostiene que otros rasgos podrían clasificarse de la misma manera, entre ellos destacan las formas de obtención de recursos propias de la producción mercantil simple; basadas en la libre asociación, autogestión y cooperación; asociaciones con predominio del factor trabajo pero que constituyen una sociedad entre personas cuyos lazos forman parte de las relaciones sociales de producción; coexistencia de la orientación por el valor de cambio y el valor de uso, esperándose que la segunda oriente en términos globales las decisiones centrales; y la resignificación del concepto de eficiencia.

Al tener en cuenta estos planteamientos no conviene limitar la reflexión al plano conceptual, sino que es necesario considerar la vida cotidiana de las experiencias colectivas de trabajo e ingreso, para conocer si ellas producen y viven de un modo diferente al capitalista y si en conjunto pueden constituir un impulso decisivo hacia una sociedad anticapitalista. No basta sostener que las organizaciones populares y/o solidarias tienen una racionalidad económica distinta, se debe definir un conjunto de características centrales que las distingan de las capitalistas, pues se habla de solidaridad, cooperación, ayuda mutua, autogestión, democracia interna e igualdad al interior de los emprendimientos; y se introducen otros conceptos relacionados con el medio ambiente, la igualdad de género y la diversidad productiva, aunque de manera difusa [Marañón, 2009a].

Es necesario contar con una definición operativa que sintetice los atributos básicos de las relaciones sociales de producción, con el propósito de evaluar de modo común sus aspectos esenciales y agrupar las organizaciones de acuerdo con criterios centrales que hablarían de un adecuado desempeño económico y social. Quijano [1998, 2006 y 2008] plantea los siguientes criterios: reciprocidad (entendida como el intercambio de trabajo y la fuerza de trabajo, sin pasar por el mercado), igualdad y comunidad, como forma de autoridad colectiva. Este último reforzaría la reciprocidad a partir de la democracia directa como institución central para la toma de decisiones, no sólo en la trama económica sino en las distintas esferas de la vida social.⁵

⁵ El mismo autor, al sintetizar los resultados de experiencias de cooperativas urbanas de producción en Brasil e India presentados en Sousa Santos [2006], reafirma la orientación mercantil (en la administración y criterios salariales) y los logros en la democratización de la gestión de las empresas recuperadas, afirmando que en el actual periodo histórico del capitalismo hay un gran margen de ambigüedad y contradicción entre capital y no capital, ya que crecientes sectores de trabajadores ya no tienen asegurada su reproducción bajo el capital, pero su sobrevivencia tampoco es posible fuera de él. Por tanto, sugiere la realización de estudios de caso, a fin de ir especificando en cada experiencia qué combinaciones de capital y no capital existen, hacia dónde apuntan y qué elemento sería el predominante [Quijano, 2006 y 1998].

Asimismo, para caracterizar las experiencias se debería añadir un criterio referido a la relación sociedad-naturaleza, dadas las preocupaciones actuales respecto de la destrucción del medio en que se desenvuelve la humanidad. Se podrían considerar además algunos criterios complementarios, como la organización interna de la experiencia solidaria (forma de propiedad, distribución del excedente, tecnología y uso y remuneración del trabajo), y las relaciones que establecen con el mercado, el Estado y otras experiencias solidarias [Marañón, 2009b; Collin y Torres, s/f].

Finalmente, otros aspectos de vital importancia en el análisis son la viabilidad económica y la legitimidad de las organizaciones económicas populares. Como se ha comentado, estas organizaciones surgen para tratar de resolver las necesidades básicas de los trabajadores. Por lo tanto, cada una de ellas debe ser económicamente sostenible; esto significa que por lo menos tenga un balance equilibrado entre ingresos y gastos, si es que no existe excedente. Al mismo tiempo, cada organización debe beneficiar a los trabajadores en materia laboral, de ingresos, servicios, infraestructura social y autoestima, entre otros, para tener legitimidad y contribuir a la reproducción ampliada de la propuesta solidaria.

Todos estos aspectos deberían evaluarse dentro de la tensión entre reciprocidad y mercado, pues si bien las unidades económicas tienen relaciones diversas con el mercado, el aspecto distintivo como unidades de actividad económica solidaria es que no se proponen la obtención de beneficios desigualmente distribuidos entre los miembros [Quijano, 1998: 134; Marañón, 2010]. Lo conveniente, como plantea Quijano [2006], es considerar la existencia en tensión de dos patrones de racionalidad en las agrupaciones solidarias: uno de mercado y otro de reciprocidad.

Ambos están presentes dentro de las organizaciones y por ello, para tener claridad de su sentido de desenvolvimiento, es necesario considerar cuál predomina y da sentido global a su existencia. Si la racionalidad recíproca es predominante, la organización se desempeña bajo la supremacía del interés colectivo-individual, asentada en la moral de la solidaridad; si, en cambio, la racionalidad mercantil es más fuerte, la organización

se orienta hacia la acumulación de ganancias y el interés individual egoísta.

Hay una relación entre los emprendimientos y el mercado que coexiste con la reciprocidad, por esto debería investigarse en qué forma se articulan los patrones de mercado y la reciprocidad, y cuál es el sentido global de los emprendimientos. La claridad de la tensión entre los tipos de racionalidad en pugna dentro de los emprendimientos permite plantear un conjunto de estudios orientados a su caracterización a partir de ciertos criterios básicos vinculados con las relaciones sociales de producción.

Teniendo en cuenta estos criterios, se propone la siguiente definición operativa:

Son unidades económicas populares organizadas colectivamente, con diversas características en términos de su origen, tipo de organización, escala de operación, ámbito de actividad, dotación de recursos, vínculos con los mercados y con el Estado; tienen como rasgo principal una nueva racionalidad no instrumental, centrada en relaciones sujeto-sujeto, y buscan una convivencia equilibrada entre los seres humanos y la naturaleza. En términos de las relaciones sociales, están basadas en la reciprocidad como forma de control del trabajo, en la apropiación no desigual y privada (capitalista) de los excedentes generados, en la igualdad en la comunidad, como forma de autoridad colectiva, y en el derecho de la naturaleza a la existencia y reparación.

Así, una perspectiva conceptual y analítica específica podría contribuir a caracterizar rigurosamente las experiencias colectivas populares de trabajo e ingreso más allá de lo normativo y de las posturas particulares de los protagonistas, lo que contribuiría a evitar la apreciación sobreestimada del universo social que se tiene con frecuencia, como es el caso de Brasil.

En Brasil, la Senaes [2005] define la economía solidaria como “una manera diferente de producir, vender, comprar e intercambiar lo que es necesario para vivir. Sin explotar a los otros, sin querer obtener ventaja, sin destruir el medio ambiente. Cooperando, fortaleciendo el grupo, cada uno pensando en el bien de todos y

no en el propio”. Se entiende como el conjunto de actividades económicas de producción, distribución, consumo y crédito, organizadas con base en: *a)* autogestión, *b)* cooperación, *c)* dimensión económica y *d)* solidaridad. Entre 2003 y 2007, la misma institución realizó el Primer Mapeo Nacional, pero no fueron considerados varios de los aspectos señalados, sobre todo los relacionados con la solidaridad. En las 22 000 experiencias registradas entonces en todo el país se consideraron variables como el tipo de propiedad, la naturaleza asociativa, el peso de las relaciones asalariadas, la gestión democrática y la cooperación en el trabajo [Gaiger, 2008].

Ello evidencia la imprecisión con la que se analizan las experiencias económicas populares, pues el uso del término “solidario” no está asociado con características, variables e indicadores definidos. De este modo, un emprendimiento puede considerarse solidario si incluye la autogestión, la democracia interna y cooperación, pero no se toma en cuenta el análisis de las relaciones sociales de producción al interior de éste. El problema se agudiza si se tiene en cuenta que la economía solidaria está conformada por diversas modalidades organizativas y éstas pueden tener, como en el caso de las cooperativas, cierta división interna del trabajo, diferenciación salarial y una marcada orientación hacia el mercado.

La relación de las cooperativas autogestionarias brasileñas con el mercado ha generado una fuerte crítica pues, por un lado, constata la capacidad de los trabajadores para la autogestión, la democratización de la gestión, la mejora en la calidad de los empleos y la distribución del excedente [Marañón, 2007]; por otro, “las relaciones mercantiles son las que acaban determinando la forma de uso y retribución del trabajo de fábricas que esencialmente son unidades de producción comerciales” [Ghibaudi, 2004: 11], como es evidente en el caso de las recuperadas en Argentina y autogeridas en Brasil.

Las cooperativas, como es sabido, tienen desde su origen una tensión estructural, pues deben organizarse con cierta racionalidad empresarial para producir, tener presencia en los mercados

y generar excedentes y, al mismo tiempo, beneficiar a sus asociados mediante la creación de empleos, el pago de remuneraciones, la concesión de prestaciones y la repartición del excedente social. A diferencia de otros tipos de organizaciones, como las que encuentra Razeto en Chile, en las cooperativas la reciprocidad no está presente en la vida cotidiana (en el piso de producción), sino que es algo consciente y decidido por los socios [Quijano, 2007]. Por lo tanto, la evaluación de si las cooperativas autogestionarias son o no elementos constitutivos de la economía solidaria, no debería ser respecto a su vinculación con el mercado. Hay una relación de las cooperativas y otras organizaciones con el mercado, pero también reciprocidad, por lo que debería investigarse es la forma en la que se articulan la reciprocidad y los patrones de mercado, y cuál es su sentido global, enfatizando el análisis de las relaciones sociales en el emprendimiento.

*b) Política y poder en las experiencias populares
colectivas de trabajo e ingreso: de otra economía
a otra sociedad basada en la reciprocidad*

El análisis sistemático de las relaciones sociales de producción en las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso puede contribuir a conocer si las mismas, además de tener viabilidad económica y legitimidad social, pueden constituirse en núcleos de nuevas relaciones sociales, nuevos sujetos colectivos, y contribuir al impulso de otro orden social. Por tanto, es pertinente plantear la discusión de cuál sería el lugar de estas experiencias, tomadas en conjunto, en la forja de un nuevo orden, en qué consistiría este orden alternativo y cómo se considera el problema del poder.

Las propuestas de economía popular y economía solidaria hablan en general de “otra economía” en dos vertientes: como un sector económico más, junto a las economías pública y privada, y como una economía basada en la solidaridad, superior a la capitalista. Ambos enfoques tienen en común el abordaje de

esta problemática: separan la economía y la política, y dejan de lado el problema del poder.⁶

El enfoque de economía popular, en general, plantea el fortalecimiento de un sector económico basado en la solidaridad, que convive con la economía capitalista. Con el término “economía de solidaridad” Razeto [2007] propone la necesidad de introducir la solidaridad tanto en la teoría como en la práctica de la economía, de modo que la solidaridad esté presente en todas las fases del ciclo económico –producción, distribución, consumo y acumulación–, criterio que conduciría hacia *otra manera de hacer economía, hacia otra racionalidad económica*. Para el autor, en tanto la economía tiene diversos sujetos, procesos y actividades, y la solidaridad se manifiesta de diferentes modos, el impulso de la economía de solidaridad no tendría un único modo característico, sino se registraría por diversos caminos, introduciendo más solidaridad en las empresas, el mercado, el sector público, las políticas económicas, el consumo y el gasto personal. Plantea además que tendría dos dimensiones, una sectorial y otra global, esto es, se identifican dos componentes: un proceso de construcción y desarrollo de un sector especial de la economía de solidaridad, y uno de solidarización progresiva y creciente de la economía global. Ambos procesos se alimentarían y enriquecerían recíprocamente. Un sector de economía de solidaridad consecuente podrá difundir de maneras sistemática y metódica la solidaridad en la economía global; una economía global en la que la solidaridad esté más extendida proporcionará elementos y facilidades especiales para el desarrollo de un sector de actividades y organizaciones económicas consecuentemente solidarias.

Según el planteamiento de Coraggio [2004], la economía popular puede transformarse en una economía del trabajo que exista en interacción contradictoria complementaria con el capital, limitando su poder y obligándolo a asumir otras responsabilidades

⁶ Entre ambas propuestas existe también una diferencia acerca del tipo de devenir histórico de las sociedades latinoamericanas, de la consideración o no de la heterogeneidad estructural, y de los agentes históricos centrales del cambio social. Al respecto véase Marañón [2009a y 2009b] y Sarria [2008].

sociales. No se trata de sustituir el sistema capitalista, sino de llegar a un sistema mixto, compuesto por tres subsistemas –economía pública, empresarial y del trabajo–, donde la economía del trabajo alcance condiciones y recursos equiparados a los otros dos, en una distribución más igualitaria, y volcarse a la solidaridad.

Según Coraggio [2007b: 189], para que el conjunto de las actividades económicas populares se potencie son necesarios *a)* el desarrollo de actividades colectivas de reproducción (de alto componente de solidaridad y voluntad); *b)* el desarrollo de la interdependencia mercantil, los intercambios mediados por el mercado entre unidades domésticas y sus emprendimientos; *c)* su capacidad sistémica para competir con las empresas capitalistas (para lo que se requieren mecanismos de difusión de información y conocimientos de alto dinamismo, con centros proactivos de desarrollo tecnológico y organizacional, a fin de facilitar la difusión de innovaciones y la cooperación entre emprendimientos y redes específicas), y *d)* la creación de un sistema de organización y representación con identidad suficiente para acordar programas y vías de acción coordinada, y negociar las políticas públicas y relaciones de intercambio con la economía del capital y la economía pública.

Por su parte, Singer [2007] ha desarrollado una propuesta de la economía solidaria que bajo el liderazgo de la organización cooperativista tendería a constituir, de manera incipiente, un modo de producción alternativo al capitalismo. El autor añade que siendo hegemónico, el capitalismo no impide el desenvolvimiento de otros modos de producción⁷ porque es incapaz

⁷ Desde la crítica al eurocentrismo se hace patente la necesidad de revisar la idea de cambio social asociada al modo de producción, donde se plantea el tránsito de uno a otro modo de forma progresiva y secuencial (comunismo primitivo, esclavismo, feudalismo, capitalismo, socialismo), de manera que se constituye una nueva totalidad homogénea y continua donde los elementos del modo de producción previo desaparecen totalmente o deben desaparecer. En la perspectiva de la colonialidad del poder, se propone la existencia de un patrón mundial de explotación del trabajo –el capitalismo– que es heterogéneo, histórico y estructural, donde se alude a la articulación de diversas formas de control del trabajo (reciprocidad, servidumbre, esclavitud, producción mercantil simple, capital-salarial) en una única estructura de producción de mercancías para el mercado mundial,

de integrar a toda la población activa. De manera que la economía solidaria crece en función de las crisis sociales que la competencia ciega entre los capitales ocasiona periódicamente en cada país. Pero ella se viabiliza y se torna una alternativa real al capitalismo cuando la mayoría de la sociedad, que no es propietaria del capital, toma conciencia de que es de su interés organizar la producción de un modo en que los medios de producción sean de quienes los utilizan para generar el producto social.

La constitución de la economía solidaria como sector requiere la definición de sus bases de sustentación, siendo las más importantes el financiamiento, las redes de comercialización, el asesoramiento técnico científico, la formación continua de los trabajadores y el apoyo institucional y legal por parte de las autoridades gubernamentales, de modo que se evite el desenlace de degeneración o quiebra de las organizaciones económicas solidarias. Es necesaria la construcción de un sector integrado por empresas e instituciones regidas por los principios de la economía solidaria. Este esfuerzo debe hacerse de abajo hacia arriba, por iniciativa de las mismas experiencias e instituciones de fomento, sin interferencia directa de las autoridades gubernamentales, a fin de preservar la autenticidad de las organizaciones solidarias [Singer, 2007].

El énfasis económico otorgado a las iniciativas productivas populares y a la forma en que se podría alcanzar otra economía es evidente. No hay discusión respecto al problema del poder y de la institucionalidad que debería tener la autoridad colectiva para conducir el proceso hacia la economía solidaria, como sector o como modo de producción alternativo. De acuerdo con

subordinadas a la relación capital-salario (mercantilización de la fuerza de trabajo). Dichas formas registran nuevos rasgos –nuevas configuraciones histórico-estructurales– y existen de forma simultánea en el espacio-tiempo, articuladas al capital. Se relacionan entre sí y con el conjunto de manera heterogénea y discontinua, incluso conflictiva. En consecuencia, el proceso de cambio de dicha totalidad capitalista no puede ser una transformación homogénea y continua del sistema entero, ni tampoco de cada uno de sus componentes mayores; dicha totalidad no puede desvanecerse completa y homogéneamente de la escena histórica y ser reemplazada por otra equivalente. El cambio histórico, entonces, no puede ser unilineal, unidireccional, secuencial o total [Quijano, 2000: 222-223].

Coraggio [2007b], la cuestión del poder, de lo político, de la política, en el campo de la elaboración-acción de propuestas para una economía social y solidaria centrada en formas de organización del trabajo asociado no se aborda con la importancia debida a una acción con pretensión transformadora.

Estos planteamientos sitúan las posibilidades de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso como un sector económico solidario distinto pero subordinado a la economía capitalista. En términos conceptuales, la economía popular/solidaria se ubica como parte de la sociedad civil en el enfoque Estado-mercado-sociedad civil. Dicho enfoque sostiene que la sociedad tendría tres principios de integración, correspondientes a cada una de las esferas mencionadas: redistribución, mercado y reciprocidad. El Estado, se arguye, tiende a reducir el espacio de la sociedad civil y cuanto más amplias sean las redes de la sociedad civil más restringido será el ámbito del mercado (operado por criterios de ganancia privada) y más amplio el de la ciudadanía. Asimismo, un Estado interventor en la economía limita el ámbito del mercado, estableciendo criterios redistributivos. Finalmente, las fuerzas del mercado y de la sociedad civil tratan de incidir sobre el Estado, al mismo tiempo que se registra una acción recíproca entre las dos esferas.⁸

Tal enfoque se caracteriza, recuérdese, por la separación entre economía y política, es decir, deja de lado tanto la vinculación entre la explotación y dominación –entre economía y política–, como la reflexión sobre el poder [Borón, 2006]. El Estado se entiende como un ente que vela por el bien común, sin considerar su carácter de clase, de expresión de intereses particulares y su papel fundamental en la explotación y la dominación. El capitalismo se presenta tan sólo como mercado, como la esfera del intercambio, ignorando el problema de las relaciones sociales de producción y, por tanto, de la propiedad de los medios de producción. Por último, la noción de sociedad civil supone erróneamente que esta esfera es homogénea y guiada por la

⁸ Álvarez [2004] discute ampliamente este enfoque.

solidaridad, cuando en realidad contiene sectores sociales diferenciados y opuestos en relación con la explotación y la dominación.

Hay otra visión según la cual la economía popular/solidaria puede constituirse en un movimiento que contribuya a la transformación social, es decir a una sociedad basada en la reciprocidad que supere a la capitalista. Esta perspectiva sostiene que no es posible plantearse el impulso de una nueva sociedad si se enfatiza sólo “otra economía” que elimine la explotación y no considere la dominación. La explotación consiste en el control del trabajo (fuerza de trabajo, sus recursos y productos) en beneficio del que no es trabajador; esto se logra separando al trabajador del control de su fuerza de trabajo y los recursos de producción, es decir a través de la dominación: del control de la autoridad y de la subjetividad. Desde esta perspectiva, el poder es una relación de explotación/dominación/conflicto entre los habitantes de una sociedad por el control de cada uno de los cinco ámbitos fundamentales de la existencia social: trabajo, sexo, subjetividad, autoridad colectiva y naturaleza [Quijano, 2007 y 2009]. Las varias formas históricas de articulación entre esas instancias del poder conforman un patrón de poder específico cuyas modalidades concretas son siempre cambiantes. Por tanto, la emancipación no sólo significa el fin de la explotación sino también de la dominación, lo que remite al problema de la democracia.

La democracia en el capitalismo es la igualdad jurídica y política de personas con poder diferente, de gentes que no tienen el control autónomo de su trabajo, sexo, subjetividad y autoridad colectiva; pero para que esto sea posible, se tendría que pensar en un marco institucional diferente al de Estado-nación. Así, la democracia no es el punto de llegada, sino el de partida de toda trayectoria histórica que conduzca hacia la erradicación de la explotación y la dominación. Por tanto, no sería posible una “economía alternativa” sin una estructura de autoridad alternativa a la del Estado capitalista: una estructura de autoridad asociada a la democracia directa que apoye un sistema de control del trabajo basado en la reciprocidad; una democracia directa en la cual todos los miembros tengan acceso igual y abierto al control

constante de los cargos y roles acordados, y a las tareas asignadas a dichos cargos [Quijano, 2007].

En este sentido, la construcción de un orden alternativo al capitalismo no pasa por la toma del poder ni por la estatización de los medios de producción, sino por la socialización del poder político y de los recursos de producción. Esto es, el punto de partida en el impulso de un orden alternativo tendría que ser la democratización del poder político, por ello existe un interesante debate en torno a la “ilusión estatal”, el anti-poder, el contrapoder y el poder, cuyo conocimiento puede contribuir a esclarecer los caminos de la transformación social.⁹ De este modo, podría ser más fructífero el debate de las potencialidades de las organizaciones populares de trabajo e ingreso en relación con la construcción de un orden alternativo, a condición de recuperar el vínculo entre economía y política.

El pensamiento crítico latinoamericano plantea que el análisis de la realidad debe efectuarse considerando la totalidad social, recuperando la historia, reconociendo la peculiaridad de la realidad latinoamericana y definiendo el sentido del conocimiento, es decir considerando la teoría no sólo como explicación de los fundamentos de la realidad, sino como orientadora de la acción. Este pensamiento sostiene que si “de aprehender la realidad se trata, el sentido de conocerla conlleva una exigencia: la posibilidad de que sea transformada” [Sánchez y Sosa, 2004]. La función crítica del conocimiento es planteada en relación con el poder, la “relación entre saber y poder que se hace presente a lo largo de toda la historia en el constante esfuerzo del poder por eliminar la crítica” [Zemelman, 1992: 102].¹⁰

Entonces, se propone incorporar lo político en el análisis de las experiencias en vez de considerar sólo la “economía” (popular y/o solidaria). Si se trata de plantear la erradicación de la explotación y la dominación, es indispensable examinar la posibilidad

⁹ Véase, por ejemplo, Almeyra [s/f], STUACH [s/f], Borón [2001] y Holloway [2002].

¹⁰ Una discusión sobre estos aspectos pueden verse en López [2010] y López y Maraño [2010].

de retroalimentación entre las estructuras de control del trabajo basadas en la reciprocidad y la estructura de control de autoridad colectiva asociada a la comunidad o democracia directa. Quijano [2008] argumenta que es necesario legitimar esas prácticas, esa materialidad de la reciprocidad, a partir de una subjetividad que apunte en el mismo sentido. Si bien en la historia no se produce una correspondencia sistémica –ni siquiera sistemática– entre la materialidad y la subjetividad de las relaciones sociales, señala que ninguna forma determinada de existencia social podría desarrollarse y reproducirse en el largo plazo histórico sin que esa correspondencia tienda a reproducirse en la materialidad y la conciencia respectiva, y sin que se convierta en un “sentido común”. La moral de la solidaridad como elemento central del imaginario social, de la conciencia social, es una condición indispensable; pero esta moral no se propone sólo desde la conciencia y la voluntad, sino que ya está en curso una materialidad de la reciprocidad, asociada a los crecientes procesos de marginalización.¹¹

Es indispensable entender las capacidades, logros y dificultades que caracterizan a las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso, pues éstas pueden constituirse en embriones de una nueva sociedad basada en otras relaciones sociales, que coadyuven a generar una intensa actividad hegemónica: una revolución intelectual y moral que permita acumular y sostener posiciones críticas, como lo planteara Mariátegui, para quien el socialismo no es la continuación y el coronamiento de la sociedad del trabajo que surge con el capitalismo, sino otra forma de racionalidad centrada en la técnica y el beneficio. Como sostiene Alimonda [2008], dicha idea constituía el sustrato más profundo de sus reflexiones y el elemento que suponía, abarcaba y daba sentido a los otros aspectos del socialismo: *a)* la socialización de los medios de producción, que implicaba la idea de la abolición

¹¹ El cooperativismo del llamado socialismo utópico fue una demostración eficaz de que las intenciones, la voluntad y la conciencia social cuentan en la historia, pero solamente son decisivas cuando producen o son producidas como parte de un movimiento real de la sociedad, cuando la subjetividad está asociada a la materialidad de las relaciones sociales [Quijano, 2008].

de la propiedad privada de los recursos productivos y su reemplazo por la propiedad social; *b*) la socialización del poder político, es decir la participación de los ciudadanos libres e iguales en la formación colectiva de una voluntad política y en el ejercicio directo de la autoridad (democracia directa), y *c*) la transformación del mundo de las relaciones intersubjetivas en el sentido de la afirmación de la solidaridad [Germaná, 1995].

BALANCE

El surgimiento de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso está asociado al creciente proceso de marginalización que significó la emergencia de un segmento sobrante o excedente de fuerza de trabajo que ya no podía ser incorporado a las relaciones asalariadas. Este segmento excedente constituye el “polo marginal”: estructuras de sobrevivencia de un sector de trabajadores con problemas de empleo e ingresos, orientadas a la reciprocidad o a la pequeña producción mercantil simple.

Como respuesta a la crisis estructural del capitalismo y a la creciente marginalización, en América Latina ha surgido una gama importante de prácticas sociales populares que buscan la sobrevivencia. Destacan las empresas recuperadas en Argentina y las autogeridas en Brasil, pues si bien enfrentan diversas dificultades, también tienen logros importantes, como el desarrollo de capacidades autogestionarias de los trabajadores. Éstas y otras experiencias urbanas y rurales se perfilan como alternativas de sobrevivencia y posibles embriones de otra sociedad.

Es importante que el estudio de las experiencias incorpore no sólo los aspectos económicos, sino también los políticos y los subjetivos, a fin de elaborar una agenda de investigación que contribuya a discutir y vincular temas micro y macro en una perspectiva de transformación social. En la dimensión micro, es necesario analizar el tipo de relaciones sociales que se tejen entre los asociados, evaluando si tienden o no a la reciprocidad, la igualdad, la toma de decisiones colectivas (democracia directa) y

a una relación de corresponsabilidad con la naturaleza; e indagar si las experiencias se constituyen como sujetos colectivos. En la dimensión macro, se debe discutir la proyección que estas prácticas pueden tener con respecto a la búsqueda de una sociedad anticapitalista basada en la reciprocidad. Ello implica, por un lado, plantear el problema de la institucionalidad política que requiere el impulso de las experiencias y, por tanto, debatir aspectos relativos al poder y el Estado; y por otro, entender la reciprocidad como la obligación moral de dar, recibir y devolver —que genera confianza y amistad en el otro, y constituye el lazo social que crea humanidad—, como el fundamento de un orden social alternativo en el que la reciprocidad (viva heredera del mundo prehispánico) sea resignificada, en la búsqueda de una síntesis entre la “tradicición” y la vertiente emancipadora de la modernidad, que habla de la igualdad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberti, Giorgio y Enrique Mayer [1974], *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos*, Lima, Instituto de Estudios Peruanos.
- Alimonda, Héctor [2008], “¿Una ecología política en la revista Amauta? Notas para una arqueología del ecologismo socialista latinoamericano”, *Tareas*, Panamá, CELA, Centro de Estudios Latinoamericanos Justo Arosemena (130): 121-138, septiembre-diciembre.
- Almeyra, Guillermo [s/f], “Poder, anti-poder y contrapoder”, *La Guillotina*, México, <<http://www.herramienta.com.ar>>, 11 de abril de 2010.
- Álvarez, Lucía [2004], *La sociedad civil en la Ciudad de México: actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM-Plaza y Valdés.
- Amin, Samir [2010], *Escritos para la transición*, La Paz, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia-Oxfam.

- Bialakowsky, Alberto *et al.* [2004], “Empresas recuperadas: Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo, Universidad de Zulia, 9(26): 229-253, abril-junio.
- Borón, Atilio [2001], “La selva y la polis. Interrogantes acerca de la teoría política del zapatismo”, *Revista Chiapas*, México, ERA-IIEC (12), <<http://www.revistachiapas.org/No12/ch12boron.html>>, 10 de marzo de 2009.
- [2006], *Reflexiones sobre el poder, el Estado y la revolución*, Cuba, Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- Collin, Laura y Argelia Torres [s/f], *Normas para la operación de empresas sociales*, inédito.
- Coraggio, José Luis [2004], “Economía del trabajo”, Antonio Cattani (comp.), *La otra economía*, Buenos Aires, UNGS-Editorial Altamira-Fundación OSDE.
- [2007a], “Introducción”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira.
- [2007b], “Una perspectiva alternativa para la economía social”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira.
- Enríquez, Pedro [2007], “De la marginalidad a la exclusión social: un mapa para recorrer sus conceptos y núcleos problemáticos”, *Fundamentos en Humanidades*, Argentina, Universidad Nacional de San Luis, VIII (15): 57-88.
- Fajn, Gabriel [2004], *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión*, <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>>, 10 de abril de 2007.
- Fernández, María Inés [2006], “Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas”, Buenos Aires, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (197): 24-39, julio-agosto.



- Gaiger, Luiz Inacio [2008], “Brasil: un retrato de la lucha emancipadora de los pobres”, *Otra Economía*, Buenos Aires, RILESS, II (2), primer semestre.
- Germaná, César [1995], “El socialismo indo-americano de José Carlos Mariátegui”, *Amauta*, Lima.
- Ghibaudi, Javier [2004], *Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil*, <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf>>, 23 de mayo de 2007.
- Golte, Jürgen [1980], *La racionalidad de la organización andina*, Lima, Instituto de Estudios Peruanos.
- Gorz, André [1998], *Miserias del presente, riqueza de lo posible*, Argentina, Paidós.
- Gracia, Amalia y Sandra Cavaliere [2007], “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”, *Estudios Sociológicos*, México, El Colegio de México, XXV (73): 155-186, enero-abril.
- Holloway, John [2002], *Cambiar el mundo sin tomar el poder*, España, El Viejo Topo.
- López, Dania [2010], “La economía solidaria desde el pensamiento crítico latinoamericano”, VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST), Ciudad de México, 20-23 de abril.
- _____ y Boris Marañón [2010], “Prácticas económicas populares basadas en la reciprocidad: una discusión teórica desde el pensamiento crítico latinoamericano”, *Estudios Latinoamericanos*, México, Centro de Estudios Latinoamericanos, FCPYS-UNAM, (25): 75-90, enero-junio.
- _____ [2007], “La cooperativa agroindustrial Pascual en México: Posibilidades y límites de la economía social”, 1st International Research Conference on the Social Economy (CIRIEC), Victoria, Canadá, 22-25 de octubre.
- _____ [2009a], “La economía solidaria en México: entre las limitaciones conceptuales y la desarticulación práctica”, Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER), Chiapas, México, 17-21 de agosto.

- ____ [2009b], “Algunas aproximaciones teórico-metodológicas a las prácticas de Economía Solidaria”, XXVII Congreso ALAS, Buenos Aires, 31 de agosto al 4 de septiembre.
- ____ [2010], “Algunas limitaciones conceptuales de los enfoques predominantes de economía solidaria en América Latina”, VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST), Ciudad de México, 20-23 de abril.
- Murra, John [1978], *La Organización Económica del Estado Inca*, México, Siglo XXI Editores.
- Nettel, Patricia [1993], “El principio de reciprocidad desde la perspectiva sustantivista”, *Política y cultura*, México, UAM-Xochimilco, (3): 323-337, invierno.
- Patzi, Félix [2009], *Sistema comunal e identidades culturales contemporáneas*, La Paz, Editorial Vicuña.
- ____ [1977], *Imperialismo y marginalidad en América Latina*, Lima, Mosca Azul.
- ____ [1998], *La Economía Popular y sus caminos en América Latina*, Lima, Mosca Azul-CEIS.
- ____ [2000], “Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina” en Edgardo Lander (ed.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latino-americanas*, Buenos Aires, Argentina, CLACSO.
- ____ [2006], “Alternative Production System?”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso.
- ____ [2007], “¿Sistemas alternativos de producción?”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira.
- ____ [2008], “Solidaridad” y capitalismo colonial/moderno”, *Otra Economía: Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria*, Buenos Aires, RILESS, (2): 17-25, <http://www.economiasolidaria.org/files/Revista_RILESS_2.pdf>, 11 de mayo de 2009.
- Quijano, Aníbal [2009], “Colonialidad del poder y subjetividad en América Latina”, *Poder, ciudadanía, derechos humanos y salud mental en el Perú*, Lima, CECOSAM, pp. 13-25.

- Razeto, Luis [1990], *Economía popular de solidaridad*, Santiago de Chile, Área Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile, Programa de Economía del Trabajo.
- [2007], “La economía de solidaridad. Concepto, realidad y proyecto”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira.
- [2005], *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, <<http://www.iigg.fsoc.uba.ar/Publicaciones/DT/DT%2044.pdf>>, 6 de mayo de 2007.
- Rebón, Julián [2007], *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*, Buenos Aires, Colectivo Ediciones/PICASO.
- Rifkin, Jeremy [1995], *El fin del trabajo*, España, Paidós.
- [2002], *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, España, Paidós.
- Romero, Antonio [2010], *Elementos fundamentales para la teoría y estrategia de la transición socialista latinoamericana y mundial*, <<http://www.eumed.net/libros/2010d/792/index.htm>>, 6 de mayo de 2012.
- Salgado, Rodrigo y Melina Ons [2009], “Elementos para la construcción del marco hipotético causal del proceso de recuperación de empresas en la Ciudad de Buenos Aires”, Congreso ALAS, Buenos Aires, 30 de agosto al 4 de septiembre.
- Sánchez, Irene y Raquel Sosa [2004], *América Latina: los desafíos del pensamiento crítico*, México, Siglo XXI Editores-UNAM.
- Sánchez, José [2007], “Desigualdad y nuevas desigualdades: economía política de un ocultamiento”, *Revista Ecuador Debate*, Quito, Centro Andino de Acción Popular, (70): 149-186, abril.
- Sarria, Ana [2008], *Economía solidaria, acción colectiva y espacio público en el sur de Brasil*, tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Sociales y Políticas, Universidad Católica de Lovaina, <<http://edoc.bib.ucl.ac.be:81/ETD-db/collection/available/BelnUcetd-06182008-161315/>>

- unrestricted/TESIS_INTERNET_SARRIA_ICAZA.pdf>, 6 de abril de 2009.
- Senaes [2005], *Economía solidaria*, Brasil, Ministerio de Trabalho e Emprego, <<http://www.mte.gov.br/geral/publicacoes.asp?viewarea=ecosolidaria>>, 10 de abril 2009.
- Singer, Paul [2006], “The rebirth of Solidarity Economy in Brazil”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso.
- [2007], “Economía solidaria. Un modo de producción y distribución”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones Latinoamericanas*, Buenos Aires, UNGS-Altamira.
- STUACH [s/f], *Materiales del debate acerca del libro de John Holloway Cambiar al mundo sin tomar el poder*, <<http://www.crupyuach.org.mx/descargar.php?p=aW1nL2JpYmxpb3RlY2EvZG9jLw==&f=MTMy>>, 10 de abril de 2010.
- Tadashi, Nilson [2001], *Gestao e trabalho em cooperativas de produto: Dilemas e alternativas a participacao*, tesis de maestría, São Paulo, Universidad Politécnica de São Paulo, abril.
- Tauile, José *et al.* [2005], *Referências conceituais para acciones integradas: Uma tipologia da autogestao: cooperativas e empreendimentos de producto industrial autogestionarios provenientes de massas falidas ou en estado pre-falimentar*, Brasilia, Ministerio de Trabajo e Emprego, Secretaría Nacional de Economía Solidaria.
- Temple, Dominique *et al.* [2003], *Las estructuras elementales de la reciprocidad*, La Paz, Plural Editores-Carrera de Antropología y Arqueología, UMSA.
- Zemelman, Hugo [1992], *Horizontes de la razón*, t. I, Barcelona, Anthropos-El Colegio de México.





LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PASCUAL EN MÉXICO: presente y futuro de la economía popular y solidaria

*Boris Marañón Pimentel**



INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analiza la más emblemática empresa social urbana en México, la Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, productora de jugos y refrescos de frutas. Ubicada en la Ciudad de México, esta organización surgió a mediados de los años ochenta del siglo pasado, tras una larga huelga reivindicativa que transformó a los obreros en sujetos sociales y los llevó a ejercer la autogestión para defender su fuente de empleos e ingresos.

Actualmente, Pascual genera 5 000 empleos directos, adquiere una porción de sus requerimientos de azúcar de una cooperativa agroindustrial y la fruta de ejidatarios a través de contratos de producción, y se mantiene en un mercado abierto y controlado por las trasnacionales Coca Cola y Pepsi Cola. La empresa lleva a cabo una gestión transparente y democrática, destaca por su desempeño con responsabilidad social y solidaridad en relación con sus trabajadores y sectores populares.

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Se evalúan las estrategias que han permitido a la Cooperativa Pascual surgir y destacar en el mercado nacional de bebidas embotelladas, conservando los principios solidarios, enfocándose en los aspectos laborales, tecnológicos, organizativos y distributivos, así como en la relación con el Estado. Al mismo tiempo, el presente capítulo busca contribuir a la discusión latinoamericana más amplia y reciente respecto a si las empresas autogestionarias creadas al calor de las luchas obreras están logrando configurar un nuevo patrón organizativo distinto al capitalista, caracterizado por el ejercicio de la autoridad y la cooperación en democracia directa, así como la igualdad en el desempeño de tareas, remuneraciones y distribución del excedente.

El capítulo está dividido en cuatro partes. En la primera se precisa el contexto socioeconómico en el que surgen las empresas recuperadas, como una expresión nueva del “polo marginal” de la economía, y las ubica como parte de la “economía solidaria”. La segunda presenta un balance sintético de los logros y dificultades de las empresas recuperadas respecto a la construcción de un nuevo tipo de organización del trabajo que fortalezca la autonomía y la igualdad social. En la tercera, a partir de entrevistas con directivos de la cooperativa, realizadas entre 2008 y 2010, se despliega la historia de Pascual, abarcando su origen, desempeño, logros y retos, así como las estrategias que utiliza para insertarse en el mercado y construir al mismo tiempo una autoridad democrática. Finalmente, se presentan las conclusiones.

EL “POLO MARGINAL”, EMPRESAS RECUPERADAS Y ECONOMÍA SOLIDARIA

En América Latina, el avance del capitalismo en materia de inversiones, producción y exportaciones en las últimas dos décadas no ha significado un crecimiento importante en la creación de empleos asalariados. Por el contrario, con la aplicación de las políticas macroeconómicas sintetizadas en el Consenso de Washington se ha tenido pérdida de empleos estables, una

creciente importancia del subempleo y desempleo, la extensión de la pobreza y la pérdida de ciudadanía.

En un contexto de amplia movilidad del capital a nivel internacional y de intensificación del uso de las tecnologías de la informática y la electrónica, la crisis de la “sociedad salarial” ha conducido a la difusión de formas organizativas basadas en la precarización de la fuerza laboral (empleos eventuales, escasas o nulas prestaciones sociales y subcontratación). Sin embargo, como sostiene Quijano [1998], en términos tendenciales, ya desde los años sesenta se advertía un agotamiento del proceso de mercantilización de la fuerza de trabajo, generado por un patrón de industrialización que incorpora de modo creciente tecnologías ahorradoras de mano de obra. De esta forma se incrementa el volumen de fuerza de trabajo excedente como trabajo asalariado, al tiempo que sigue siendo significativa la cantidad de trabajadores que se desprende de relaciones no salariales y busca vender su fuerza de trabajo para lograr su reproducción. El sector desprendido de relaciones laborales era el núcleo central del “polo marginal”, integrado por trabajadores que de modo individual o con sus familias no estaban subordinados a las empresas, tenían recursos y productividad reducidos, no podían obtener ganancias sino ingresos de subsistencia, y producían bienes y/o servicios para la propia población de trabajadores marginalizados [Quijano, 1998]. Segmentos importantes de estos sectores, amenazados por la quiebra de las empresas o por encontrarse desempleados, se organizaron bajo distintos esquemas para tratar de lograr su sobrevivencia, emprendiendo actividades económicas que pueden o no estar regidas por criterios de mercado. Una de ellas, relativamente reciente, es la recuperación de las fábricas en quiebra, las denominadas “recuperadas” y “autogeridas” en Argentina y Brasil, respectivamente.

En América Latina, las expresiones de economía social, entendida como una parte de la realidad social diferenciada tanto de la economía estatal del sector público como de la economía privada capitalista, han tenido una acogida amplia. Destacan dos vertientes de corte popular: la economía popular y la economía

solidaria, que tienen como sujetos centrales a los trabajadores organizados en un esfuerzo por crear sus fuentes de trabajo e ingreso.

El término organizaciones económicas populares (OEP), acuñado por Luis Razeto, se refiere a las formas asociativas que tienden a una conciencia de solidaridad, se orientan a satisfacer las necesidades integrales del grupo y no la acumulación de capital, donde la distribución de excedentes es mínima y se destinan básicamente a la subsistencia y la valorización del trabajo, y se perfilan como una economía alternativa [Razeto, 1984, 1990].

Para Singer [2006, 1998], el concepto de economía solidaria se fundamenta en la idea de solidaridad en contraposición al individualismo predominante en la sociedad capitalista y representa una vía para que las personas obtengan mayor autonomía en las áreas cruciales de trabajo y ciudadanía. La cooperativa sería la forma representativa de esta propuesta autogestionaria.

Ambas concepciones tienen en común la organización de los trabajadores en unidades económicas colectivas, con distintos grados de inserción en el mercado. Sin embargo, hay dos diferencias fundamentales entre ellas.

La economía popular se organiza en torno a dos ejes primordiales: reciprocidad y comunidad, sin que esto signifique que no estén conectadas con el mercado de modos y amplitudes diferentes. Además, no siempre profesan una misma agenda política e ideológica, ni tienen los mismos puntos de vista de transformación social, pueden incluso mantener posiciones políticas opuestas. En el campo de la economía solidaria –basado en las cooperativas– implícita o explícitamente se persigue la transformación social; las reglas salariales y del mercado juegan un rol más grande, y la reciprocidad opera fuera de las relaciones laborales gracias a una decisión consciente de los socios. Cuando tal conciencia no existe o cuando emergen problemas respecto a la materialidad de las relaciones laborales y la distribución de la producción, en general las cooperativas se disgregan o se reorganizan como empresas convencionales, en un intento por crecer y expandirse. De manera contraria, en el heterogéneo mundo de

las denominadas OEP de muchas ciudades latinoamericanas, es la materialidad de las relaciones sociales la que requiere la solidaridad de sus miembros. En otras palabras, es debido a que la reciprocidad constituye la fábrica real de las relaciones sociales que se pone en práctica la solidaridad y ésta podría prevalecer aun sobre la conciencia política formal y la ética social de sus miembros [Quijano, 2006].

LA AUTOGESTIÓN EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS: EL DEBATE

La difusión de la modalidad cooperativa como forma organizativa y jurídica básica de las empresas recuperadas ha revivido el viejo debate –surgido en los albores de la revolución industrial– sobre la viabilidad de las cooperativas para mantener el equilibrio entre gestión democrática y eficiencia, según criterios de mercado, y ha generado un gran optimismo, sobre todo en Brasil, donde Singer [2006, 1998] la ha colocado como el eje central de la economía solidaria y de una propuesta sistémica alternativa. Esta orientación ha sido criticada porque el análisis de las cooperativas y su relación con la economía solidaria se realiza a partir de: *a)* una aproximación normativa de lo que debería ser la “autogestión”, idealizando las prácticas concretas; *b)* la adhesión conceptual a la idea de la posible autonomía de dichas prácticas de las relaciones capitalistas dominantes [Ghibaudi, 2004]; y *c)* la abstracción de la diversidad entre cooperativas –según sus formas de gestión y sus prácticas concretas–, más allá de su existencia jurídica formal, ya que pueden ser burocráticas, antidemocráticas e individualistas, destacando entre ellas las “pragmáticas” y las defensivas [Lima, 2003].¹ A esto se suman las polémicas de

¹ Hay, por lo menos, cinco tipos de cooperativas: *Endowed*, alternativas, de generación de renta, defensivas y pragmáticas [Conforth, 1990, citado por Lima, 2003]. En el caso brasileño, las cooperativas son sobre todo defensivas y pragmáticas. Las primeras tomaron el ejemplo de las experiencias autogestionarias surgidas a fines de los años ochenta y principios de los noventa, y se caracterizan por tener un carácter de red, por contar

si, dada su orientación mercantil, las cooperativas deben o no ser incluidas dentro de la simiente de la economía alternativa² y de si debe considerarse también a las cooperativas que contratan trabajadores asalariados, pues esta situación transgrede el principio fundamental de “todo trabajador es socio y todo socio es trabajador”, y aleja a las empresas de la supresión de la desigualdad social, ya que se segmenta a la población trabajadora en la toma de decisiones, el empleo, las remuneraciones y el reparto del excedente [Singer, 2006].

El amplio debate sobre las posibilidades emancipadoras de las cooperativas se basa en el “dilema estructural”, su “conflicto constitutivo”: eficiencia económica y gestión democrática; mantenerse en el mercado y construir un nuevo orden micro y macro social, caracterizado por la autogestión; la supresión de la división del trabajo capitalista, y una distribución social e igualitaria del excedente [Sousa Santos y Rodríguez-Garavito, 2006; Lima, 2003; García *et al.*, 2006]. Webb y Webb [1914, citado por Lima, 2003], sostenían que las cooperativas tenían un ciclo de vida que las llevaría a la degeneración de sus principios básicos por la erosión gradual de la democracia interna y la contratación de gerentes y de trabajo asalariado, convirtiéndose en empresas capitalistas.

Las empresas recuperadas en América Latina han aumentado en número en las últimas dos décadas, sobre todo en Brasil y Argentina. Los principales hallazgos hasta el momento en las formas de organización del trabajo en los emprendimientos son: *a)* al momento de impulsar el proyecto autogestionario los trabajadores

con asesoría especializada y por adherirse a los principios de autogestión y democracia en el trabajo; las segundas son cooperativas organizadas por capitalistas que tercerizan sus actividades formando cooperativas de trabajadores, quienes aceptan esta situación también por razones pragmáticas, es decir, por la conservación del empleo [Lima, 2003].

² Quijano [2006] sostiene que no se debe descartar el potencial de las cooperativas como parte de una propuesta alternativa, pues son instituciones que organizan o pueden organizar a una gran cantidad de individuos; cubren una rama o un sector de actividad económica; están sistemáticamente ligadas al mercado; y requieren para reproducirse y crecer de una división relativamente clara del trabajo y de una administración efectiva, por lo que sus diferencias con las empresas capitalistas no están fundadas en la división del trabajo, la relación con el mercado, los salarios o en la administración jerárquica.

no tienen opciones y prácticamente se ven obligados a optar por el modelo cooperativo, que hasta entonces les era desconocido en sus principios y funcionamiento; *b*) se mantienen la división jerárquica del trabajo y la línea de montaje tradicionales, aunque en algunos casos se modifican; *c*) se produce una marcada segmentación laboral entre socios y asalariados en cuanto a pagos, prestaciones y capacidad de decisión; *d*) la escolaridad promedio y la motivación son bajas, y persiste la “cultura del asalariado”, pues los trabajadores continúan actuando como empleados; *e*) hay una incomprensión del trabajo cooperativo en relación con el esfuerzo individual y la disciplina, y se reintroducen los premios y castigos tradicionales, pero de modo negociado; *f*) se producen conflictos entre antiguos y nuevos cooperativistas por la diferencia de visiones sobre la cooperativa (los segundos no participaron en la lucha fundacional), los criterios para aceptar a nuevos socios, las remuneraciones, la distribución del excedente y la democracia interna, entre otros, y *g*) en Argentina se igualan los salarios mientras que en Brasil, en general, se incluye una diferenciación salarial considerando la capacidad financiera de la empresas y los niveles existentes en el mercado de trabajo [Ghibaudi, 2004;³ Fajn, 2004; Singer, 2006; Parra, 2002; Tauile *et al.*, 2005; Tauile y Debaco, 2002; Bialakowsky *et al.*, 2004; Tadashi, 2001; Fernández, 2006; Rebón, 2004 y 2005; Palomino, 2003; Cavalcanti, 2003; Esteves, 2003; Klimberg, 2005; Gracia y Cavaliere, 2007; Rofman *et al.*, 2004; Rufino, 2003].

En cuanto a los aspectos técnico-económicos, destacan problemas de obsolescencia tecnológica, operación con maquinaria simple, escasez de financiamiento institucional y capital de trabajo, dificultades para la adquisición de materia prima y producción destinada principalmente al mercado interno, con marca propia o de terceros. Además, la economía de red entre cooperativas para el

³ Este autor realizó un estudio comparativo de las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas brasileñas, y encontró ciertas características comunes entre ellas, destacando la concentración geográfica, el tipo de participantes, la rama económica en la que se desenvuelven y el discurso legitimador; los aspectos contrastantes se refieren a la temporalidad, el tipo de articulación social y política, y la forma de intervención del Estado.

suministro y/o compra de insumos, para ampliar el mercado o para conseguir financiamiento y asesoría técnica es débil o inexistente [Singer, 2006; Tadashi, 2001; Tauile *et al.*, 2005; Rebón, 2005].

Se constata la capacidad de los trabajadores para la autogestión, la democratización de la gestión, la mejora en la calidad de los empleos y la distribución del excedente; pero, como afirma Ghibaudi [2004: 11], “en el caso de las recuperadas y autogéridas, las relaciones mercantiles son las que acaban determinando la forma de uso y retribución del trabajo de fábricas que esencialmente son unidades de producción comerciales. Así, es pertinente destacar que existe una transformación significativa y nada despreciable en las condiciones de trabajo y retribución más igualitaria al trabajo. Y, que, sin embargo, la relación dominante capital-trabajo continua vigente”.

Al sintetizar los resultados de experiencias de cooperativas urbanas de producción en Brasil e India, Quijano [2006] reafirma la orientación mercantil en la administración y los criterios salariales, y destaca los logros en la democratización de la gestión de las empresas recuperadas. Sostiene que en el actual periodo histórico del capitalismo existe un gran margen de ambigüedad y contradicción entre capital y no capital, pues crecientes sectores de trabajadores ya no tienen asegurada su reproducción bajo el capital, pero su sobrevivencia tampoco es posible fuera de él. Por ejemplo, en un mismo territorio el capital puede utilizar trabajo asalariado y esclavo al mismo tiempo, como ocurre en segmentos de las haciendas brasileñas, que pueden tener como vecinas a cooperativas campesinas del Movimiento Sin Tierra (MST). Quijano sugiere la realización de estudios de caso para definir en cada experiencia qué combinaciones de capital y no capital existen, hacia dónde apuntan y qué elemento predomina [Quijano, 2006 y 1998].

LA COOPERATIVA PASCUAL EN MÉXICO: EL PORVENIR DE UNA ILUSIÓN

En México la experiencia de empresas urbanas recuperadas organizadas en cooperativas no ha tenido la dimensión observada

en otros países de América Latina. Las experiencias son contadas, están desarticuladas y no han sido objetivo de estudios sistemáticos, en relación tanto con su desempeño⁴ como con el marco del debate latinoamericano. No obstante, en el país el sector cooperativo, como parte del sector social, tiene una larga y rica historia [Martínez, 1988] que ha pasado por varias etapas a partir de la relación con el Estado. Para los objetivos de esta investigación, interesa destacar los periodos de 1938 a 1993 y de 1994 a la actualidad.

En 1938 se promulgó una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas que si bien tenía un carácter popular y promotor, sometía a las cooperativas a un fuerte control pues el Estado tenía la facultad de llevar el registro nacional y de aprobar los acuerdos de las asambleas [Martínez y Rojas, 2003]. En 1994, en plena profundización de la aplicación del modelo económico neoliberal, el gobierno de Carlos Salinas de Gortari reformó la ley anterior para darle una orientación desreguladora, sin otorgar al cooperativismo un lugar particular y distinto al de la iniciativa privada [Martínez y Rojas, 2003].

Historia

La empresa Refrescos Pascual S. A. inició sus operaciones en el Distrito Federal en 1939, produciendo agua purificada. Posteriormente se dedicó a la elaboración de refrescos y jugos, con las bebidas Pascual y Lulú y los jugos Boing. Sus productos se destinaron principalmente al mercado infantil, por lo cual se utilizaron frutas naturales y se etiquetaron con la imagen del Pato Donald.

⁴ Los emprendimientos económicos solidarios en México se caracterizan por la atomización y la poca convergencia conceptual, estratégica y operativa, su posicionamiento es marginal en lo público, en general son ignoradas o desconocidas y su manifestación es primordialmente ético-social, sin ninguna económica real. Los actores (productores, cajas de ahorro, cooperativas y organizaciones civiles) son numerosos, pero se encuentran aislados y tienen poca interacción [Vietmeier, 2005].

Pronto la empresa registró un importante crecimiento en ventas gracias a los altos índices de productividad derivados del uso de tecnología de punta, a una buena política de distribución y a los bajos costos de producción, basados en relaciones laborales “patrimoniales”, es decir en un control discrecional y autoritario, bajos salarios y la supresión de la mayoría de derechos laborales. Además, en los años setenta el dueño de la empresa recibía un trato diferencial por sus vínculos con dos presidentes mexicanos: se le permitía evadir al fisco, recibía concesiones y exclusividad para distribuir sus productos en las escuelas primarias, y no era sancionado por violaciones a la Ley Federal del Trabajo [Nava, 1994 y 1997; López y Martínez, 1989; Vial, 1986; Taibo II, 1987].

A principios de 1982, la situación económica en México se vio deteriorada por la crisis externa y la creciente inflación. Ante las protestas de los trabajadores, el gobierno decretó un aumento de emergencia a los salarios a partir del 17 de febrero.⁵ El dueño de Pascual se negó a cumplir con dicho mandato y los trabajadores entraron en huelga a principios de mayo de ese mismo año. El patrón, en lugar de buscar una salida negociada, trató de romper el paro con violencia, lo que produjo la muerte de dos obreros. A partir de ese momento, los obreros se cohesionaron y se movilizaron, recibieron el apoyo de sindicalistas –entre ellos el veterano líder ferrocarrilero Demetrio Vallejo– y la solidaridad de sectores medios y populares de la ciudad. Finalmente, el 6 de agosto de 1984 compraron en remate público los bienes de la empresa (marcas, equipo obsoleto, materias primas y producto terminado caduco). Casi dos meses después, el 1 de octubre de 1984, la Secretaría del Trabajo autorizó la creación de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual. Siete meses más tarde –el 27 de mayo de 1985– iniciaron las operaciones formales. Los trabajadores, a lo largo de esta épica experiencia, se habían convertido en sujetos sociales y se aprestaban a construir una experiencia de autogestión

⁵ Sobre este complejo proceso y la lucha del sindicalismo independiente por conquistar derechos laborales, oponiéndose al sindicalismo tradicional y corporativo, en una etapa de cambio radical del modelo económico, véase Trejo [1990].

inédita en el México urbano.⁶ Esta historia no ha estado exenta de obstáculos.

Una de las mayores dificultades iniciales fue la escasez de capital de trabajo. Hubo la posibilidad de un crédito gubernamental que no fue aceptado por estar condicionado a reducir personal obrero y a contratar trabajadores administrativos. La única fuente de liquidez fue la donación de un día de salario de los trabajadores del Sindicato de la Universidad Nacional Autónoma de México. Este decisivo aporte y el acuerdo con un empresario jalisciense para proveerles producto maquilado, permitieron el inicio de las operaciones con 176 trabajadores. Un año después, se había logrado reconstruir los vínculos con proveedores y clientes, y la producción se normalizó, lo cual permitió incrementar el número de trabajadores a 1 200. Se introdujo entonces el tabulador de salarios para reconocer el diferente aporte de los socios; de esta manera la diferenciación salarial se reinstaló en la cooperativa cuando ésta sólo contaba como trabajadores a sus socios.

Pascual no ha contado con ningún apoyo gubernamental en materia de capacitación, asesoría, impositiva o financiera. Por el contrario, desde 1994, al modificarse la Ley de Cooperativas promulgada en 1938, las empresas sociales fueron virtualmente asimiladas a la condición de privadas y deben pagar los impuestos a la renta, remuneraciones y valor agregado; no son sujetos de crédito bancario comercial ni se les permite recibir préstamos de las cooperativas de ahorro y crédito. Al mismo tiempo, dicha ley permite la contratación de trabajo asalariado.

La ausencia de crédito formal, ya sea estatal o privado, condujo a que la empresa pudiera expandirse de manera limitada, utilizando sólo sus excedentes. A partir de 1987 se inició un proceso de expansión que permitió añadir una nueva planta en San Juan del Río, Querétaro; sin embargo, a mediados de la década pasada, con la entrada en vigor del Tratado de Libre

⁶ El surgimiento de un movimiento social ha sido analizado por Nava [1994] y Vial [1986].

Comercio de Norteamérica, se presentaron dificultades por la apertura del sector y la profundización del ajuste estructural, que tuvo como resultado la competencia de refrescos importados y la concentración de la actividad en manos de transnacionales. No obstante, desde 1996 empezó otro ciclo de expansión que derivó en la apertura de la planta en Tizayuca, Hidalgo, en 2004, así como en el incremento de la capacidad instalada, el número de productos, las presentaciones, el nivel de producción, el empleo, las ventas y el reforzamiento de la infraestructura comercial.

Actualmente, hay 5 000 trabajadores, se ofrecen ocho productos en diversos sabores y tienen en total 26 presentaciones. La empresa posee su propia flotilla de camiones de reparto, 19 sucursales y 56 centros de distribución independientes en el país. Su principal mercado está en la zona metropolitana y el Distrito Federal; controla la mitad del mercado de refrescos de frutas, con los productos Boing, y una décima parte del mercado de bebidas carbonatadas (Pascual y Lulú). Casi toda su producción se destina al mercado interno y sus ventas anuales son superiores a 40 millones de cajas.

GESTIÓN, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y ASPECTOS LABORALES

Pascual tiene un procedimiento marcadamente democrático para elegir a sus autoridades, quienes ocupan los puestos por un periodo de dos años, por acuerdo de asamblea, aunque legalmente podrían ser cinco años. En reunión de asamblea, para cada cargo específico cinco socios elegidos por sorteo proponen a sus candidatos, de los que sólo uno será seleccionado por votación universal y aplicando la regla de mayoría simple. Para ser elegido no hay restricciones de falta de experiencia o nivel educativo, y antes de ocupar el cargo los socios electos tienen que pasar obligatoriamente por un curso de capacitación de dos meses.

En cuanto a la producción, la organización del trabajo en la cooperativa no se ha modificado sustancialmente, pues los

trabajadores siguen realizando actividades parceladas y repetitivas. El desempeño laboral es controlado por un supervisor ya que prevalece la creencia de que debe existir una relación clara de autoridad/subordinación para que las tareas se ejecuten adecuadamente. No es posible la autonomía, de modo tal que cada trabajador se desempeñe productivamente sin controles externos, porque persisten la “cultura del asalariado”, el individualismo y la falta de involucramiento con el proyecto cooperativo. La posibilidad de introducir esquemas de organización horizontales no ha tenido una atención prioritaria en la cooperativa, que ha enfocado sus esfuerzos a consolidarse comercialmente.

Hoy las relaciones laborales, a diferencia de como ocurría en la etapa patronal, se caracterizan por salarios más altos, el reconocimiento de las prestaciones de ley y de otras adicionales, y un control basado en premios y castigos, pero que no impide a los trabajadores expresar sus puntos de vista. Entre socios y asalariados no existen diferencias en salarios y prestaciones, sino en cuanto a la capacidad para votar en las asambleas y al reparto del excedente: de rendimientos en el caso de los primeros y de utilidades en el de los segundos (cuadro 1). Otra diferencia es que sólo los socios pueden acceder a los cargos directivos; no obstante, los trabajadores asalariados sí pueden ocupar cargos administrativos. La incorporación de nuevos socios debe cumplir dos condiciones: un perfil específico y una aportación económica. La contratación o promoción de trabajadores depende de una evaluación, la antigüedad, la trayectoria laboral y la escolaridad del aplicante, con preferencia hacia el reclutamiento de familiares de los socios. En el área de producción, los salarios son fijos e iguales, por categoría; mientras que en el área de ventas, la modalidad es combinada: pago mínimo más una comisión. Los reajustes salariales anuales son superiores al nivel de inflación registrado y en la misma proporción para todos. No existen estímulos económicos por productividad, por ser contradictorios, ya que en la cooperativa todos deben entregar su mayor esfuerzo para mejorar la calidad, la productividad y las ventas, y reducir los desperdicios y los tiempos muertos. Se ha establecido un sistema de premios y

castigos para asegurar el mantenimiento de la disciplina, donde asistencia, puntualidad y comportamiento en la fábrica son los puntos centrales. El ingreso al trabajo es controlado y existen sanciones económicas en caso de tardanza e inasistencia.

Cuadro 1. Relaciones salariales y contractuales en Pascual, 2007

	<i>Socios</i>	<i>Asalariados</i>
<i>Tipo de empleo</i>	<i>Permanente</i>	<i>Permanente</i>
Remuneración	Superior al mínimo	Superior al mínimo
Excedente	Rendimientos. Según ley cooperativa.	Utilidad. Según Ley Federal del Trabajo.
Días económicos	Sí	Sí
Prima vacacional	Porcentaje	Porcentaje
Seguro social	Sí	Sí
Despensa	Sí	Sí
Comedor	Sí	Sí
Capacitación	Sí	Sí
Pases para actividades culturales	Sí	Sí
Educación abierta	Sí	Sí
Servicio médico	Sí	Sí
Permiso por fallecimiento de un familiar	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas.

En suma, en casi dos décadas y media la empresa ha logrado no sólo sobrevivir sino expandirse. Según los directivos entrevistados esto ha sido posible gracias a: *a)* la cohesión de los trabajadores; *b)* la inserción en el mercado de productos de alta calidad, que tienen como ingredientes básicos el azúcar natural, no la fructosa, y la pulpa de frutas frescas en vez de composiciones químicas; *c)* la innovación tecnológica para incorporar nuevos

procesos e incrementar la productividad; *d*) la diversificación productiva, incorporando nuevos productos y presentaciones y atendiendo a los cambios en los patrones de consumo, y *e*) precios accesibles.

Los logros cuantitativos y cualitativos de Pascual son significativos, pues se ha logrado construir una unidad económica próspera y en crecimiento, con mejores empleos y oportunidades laborales y salariales iguales para los socios y los no socios, donde se ejercita de manera cotidiana la democracia directa. Sin embargo, se pueden destacar algunas limitaciones centrales que ponen en duda el carácter igualitario. Entre ellas: *a*) la importante diferenciación salarial, *b*) la creciente importancia del trabajo asalariado y *c*) las diferencias básicas entre socios y no socios.

A partir de su segundo año Pascual restableció el tabulador de salarios a fin de reconocer las diferencias en las tareas realizadas según la responsabilidad, calificación y experiencia, así como para mejorar el desempeño productivo con la contratación de personal especializado, creando así un mercado interno de trabajo —como la postura institucionalista de los mercados laborales—, a través de incentivos salariales y no salariales para atraer y retener trabajadores, principalmente calificados. La política salarial estructurada en el reconocimiento de las diferentes responsabilidades y los niveles remunerativos del mercado de trabajo produjo una significativa distancia salarial entre los trabajadores, de modo que a un directivo se le paga seis veces más de lo que recibe un obrero general. Por ello hay una diferenciación entre socios y no socios, y dentro de los propios socios.

Adicionalmente, el número de socios se ha mantenido, mientras que el de asalariados se ha incrementado sustancialmente, hasta alcanzar más de la mitad de la población trabajadora. Éste es un signo de cómo la tensión entre eficiencia económica, apropiación privada del excedente e igualdad atraviesa las cooperativas. La explicación básica de este fenómeno se centraría en el conflicto distributivo, es decir el tener que compartir con nuevos socios, por un lado, los rendimientos y, por otro, el poder. Al mismo tiempo, la contratación de asalariados es legal —de acuerdo

con la reforma a la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1994— y necesaria, porque existe una demanda de trabajadores estacional en las temporadas pico de producción y porque se requieren trabajadores para obras determinadas y de corto tiempo. En este caso la empresa hace uso de la flexibilidad laboral cuantitativa, utilizando la mano de obra como variable de ajuste ante fluctuaciones en el nivel de producción.

Hace casi una década, Pascual creó una empresa para hacerse cargo de la administración de los trabajadores asalariados, a fin de resolver, sobre todo, el problema del reparto de 10% de las utilidades establecido en la Ley Federal del Trabajo. Como se ha demostrado, en el manejo de las relaciones laborales no existen diferencias esenciales entre socios y no socios, pues ambos perciben el mismo salario por el desempeño de una actividad semejante, con las mismas prestaciones. No obstante, como sostiene Singer [2006], esta práctica vulnera el principio básico del cooperativismo “todo trabajador es socio y todo socio es trabajador”, y genera diferencias fundamentales, pues sólo los socios pueden ser parte de la toma de decisiones y desempeñar cargos directivos y, por tanto, tomar parte en el destino de la cooperativa.

En un principio, el aumento del número de socios también se dificultó por la diferencia de opiniones para determinar la magnitud del aporte económico que debía entregar cada nuevo adherente y por el criterio de distribución de los rendimientos. Hasta mediados de los años noventa, éstos se distribuían de manera equitativa, porque no se había cuantificado contablemente el valor del aporte de cada socio debido a problemas judiciales con un sector de ex trabajadores (una décima parte) que no aceptó integrarse al proyecto cooperativo. En 1995 se hizo una reevaluación de los activos, se determinó la contribución de cada socio, según su salario y antigüedad, y se estableció el reparto proporcional de los rendimientos, considerando su nivel de asistencia al trabajo durante el año y de acuerdo al número de certificados de aportación. Como los aportes fueron muy diferentes entre trabajadores con dos o más décadas de antigüedad y los más recientes, se registró otro problema para la incorporación de nuevos socios,

pues los montos de la emisión de certificados de aportación eran inalcanzables para el trabajador promedio. Si bien se fraccionó el pago del valor del certificado, la cuantía siguió siendo elevada y en la primera convocatoria no hubo incorporación real de nuevos socios. Se realizaron dos convocatorias más y aunque se ha sustituido a alrededor de quinientos socios que se retiraron por antigüedad, existe tensión respecto al criterio económico para la incorporación, pues entre los socios nuevos se considera que no debe existir un aporte monetario individual, y entre los antiguos hay quienes sostienen que los aportes son muy bajos y pueden ser cubiertos sin dificultad por los nuevos socios con sus rendimientos.

Otro aspecto decisivo para el balance de esta experiencia es el tipo de vínculos de sus relaciones económicas con proveedores de maquinaria, materia prima e insumos, así como por el lado del consumo. ¿Se está constituyendo una economía de red solidaria, de modo que los eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante presenten fuertes vínculos con otras empresas de carácter análogo?⁷

En el aprovisionamiento de sus materias primas fundamentales la empresa presenta una articulación destacada con el azúcar y las frutas, mismas que son sólo nacionales. El edulcorante se adquiere desde hace casi una década a una cooperativa azucarera de 2 000 trabajadores en Puruarán, Michoacán, creada a partir de la quiebra de una empresa privada; mientras que el abastecimiento de frutas se realiza a través del esquema de agricultura por contrato, sobre todo con ejidatarios, fijándose los precios de compra y estándares específicos de calidad (madurez, sanidad, tamaño) en un trato que, según directivos de la cooperativa, es balanceado. No obstante, el cuadro es poco alentador en relación con la adquisición de insumos básicos, maquinaria y venta de productos pues el plástico, requerido para la elaboración de los envases de los refrescos embotellados, proviene de empresas

⁷ Collin y Torres [s/f] proponen un conjunto de indicadores para evaluar las experiencias solidarias: ecológicamente amigables, consumo social de excedentes, consumo o insumos responsables y solidarios, democracia interna, transparencia financiera y administrativa, remuneración equitativa, rotación de tareas, propiedad social, valor cultural incorporado al producto y formas alternativas de circulación.

privadas y extranjeras, y lo mismo ocurre con el cartón para el producto Boing en caja. La cooperativa cuenta con maquinaria importada para elaborar los envases, y la maquinaria de proceso también se adquiere de empresas trasnacionales. Respecto al consumo no existe un vínculo orgánico con sectores específicos de consumidores organizados, ya sea en la modalidad de cooperativa o en otras. Directivos de la empresa manifiestan que la población, especialmente los trabajadores y estudiantes, desde la huelga han dado su apoyo moral y económico.

Pascual ha estado sometida no sólo a las presiones de la competencia, sino también a demandas legales que se remiten al tiempo en que se formó la cooperativa, referidas a las disputas con trabajadores que decidieron no integrarse al proyecto autogestionario y a otra por los terrenos. Por un lado, el traspaso de los activos de la empresa privada se realizó en términos de una copropiedad entre los trabajadores que sí estuvieron de acuerdo con el nuevo proyecto (alrededor de 90% del total) y los que se opusieron al mismo (10%); esto derivó en un conflicto legal largo y constituyó una pesada carga económica para la cooperativa. Por otro, la demanda del ex dueño reclamando los terrenos en los que se asentaba la fábrica constituyó un lastre más, pues en 2001 la Corte Suprema de Justicia de la Nación falló a favor del propietario y la cooperativa debe ahora entregar los terrenos o pagar una cantidad astronómica por los mismos, por lo que se está evaluando el lugar al cual se mudarán las instalaciones, y sus consecuencias.

BALANCE

En este capítulo se ha reflexionado sobre los alcances de las empresas recuperadas en cuanto al surgimiento de un nuevo patrón organizativo distinto al capitalista. En los últimos decenios el capitalismo ha mostrado una menor capacidad para crear empleos asalariados que permitan la reproducción de los trabajadores, lo que ha hecho crecer la importancia del “polo marginal” de la economía –integrado por trabajadores con reducidos recursos

y capital, que no buscan la acumulación, sino su subsistencia— a través de relaciones que pueden ser o no mercantiles.

Importantes sectores de trabajadores de empresas en quiebra han emprendido la opción de organizarse para producir de manera autogestionaria. En algunos casos, como el de Brasil, se ha hecho bajo los postulados de la economía solidaria, es decir, de la organización económica y política para construir un sistema alternativo.

Las experiencias de empresas recuperadas se concentran en Argentina y Brasil, principalmente, y han encendido el debate sobre las posibilidades que tienen de construir instituciones igualitarias, que favorezcan la autonomía y contribuyan a erradicar la alienación en el trabajo. Los nuevos emprendimientos se han organizado bajo la forma de cooperativas, no por voluntad explícita sino como la única cobertura legal posible. El modelo cooperativo, surgido hace casi dos siglos, tiene sus dificultades como propuesta emancipadora, puesto que presenta en sí mismo una tensión entre igualdad y eficiencia económica. Es decir, entre la búsqueda de la igualdad social y la necesidad de insertarse en el mercado; entre la propuesta de construir una autoridad democrática y la necesidad de establecer una administración jerárquica y retribuir diferencialmente los aportes de los miembros.

El balance del desempeño de las empresas recuperadas en Argentina y Brasil es diverso. El mayor cambio se ha dado en materia salarial en Argentina, donde todos los socios ganan lo mismo a pesar de realizar actividades diferentes. En cuanto a la organización del trabajo hay una dirección colectiva, rotación de los directivos y un papel importante de la asamblea general en la toma de decisiones. Sin embargo, a nivel de producción, los trabajadores siguen realizando trabajos parcelados y repetitivos, aunque, en ciertos casos, hay rotación de tareas. Asimismo, se aplican esquemas tradicionales de control.

En México la cooperativa Pascual, surgida en los años ochenta, muestra una realidad diversa, a la vez común y contrastante con las experiencias de las empresas recuperadas. Pascual tiene más de dos décadas de existencia, se ha consolidado y se encuentra en una

etapa de crecimiento. Esta experiencia, única en el México urbano, presenta algunos puntos en común con los emprendimientos recuperados en Argentina y Brasil. Destaca como ruptura la construcción de una autoridad colectiva y democrática, y como continuidad la organización del trabajo parcelada y repetitiva, y la asignación de los recursos según las señales del mercado. En el aspecto salarial, Pascual reproduce los criterios de diferenciación de los emprendimientos brasileños. En términos de articulación de una red solidaria, la cooperativa actúa casi de manera aislada, en un contexto de desarticulación social y política.

En las experiencias de economía popular y solidaria es imprescindible tratar de indagar, como sugiere Quijano [2006], de qué modo se van articulando los patrones mercantiles y no mercantiles y con qué orientación. En el caso de Pascual, es evidente que existe una dirección democrática, pero la orientación de la organización es estrictamente mercantil y va recreando la diferenciación. ¿Es inevitable este derrotero en las cooperativas, como plantea Quijano, debido a que en ellas las reglas del mercado y salariales juegan un rol más grande y la reciprocidad opera fuera de las relaciones laborales por una decisión consciente de los socios? ¿Las cooperativas se disgregan o se “normalizan” como empresas convencionales cuando tal conciencia no existe o cuando emergen situaciones difíciles relativas a la materialidad de las relaciones laborales y la distribución de la producción?

Puesta en perspectiva, la evolución de Pascual y los planteamientos de Quijano sobre el carácter de las cooperativas podrían contribuir a explicar la evolución reciente de las empresas recuperadas argentinas, en las que se constata, según Rebón y Salgado [2007], que el número de nuevas experiencias ha disminuido en los últimos años, de manera coincidente con la recuperación económica, pero que las anteriores se conservan mayormente como recuperadas bajo la forma de cooperativas de trabajo. Sin embargo, se registra una reversión de los procesos de igualación, pues el pago de utilidades a socios y el pago a trabajadores no socios tienen como criterio predominante la diferenciación según pertenencia a la cooperativa y categoría laboral.



BIBLIOGRAFÍA

- Bialakowsky, Alberto *et al.* [2004], “Empresas recuperadas: Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo, Universidad de Zulia, 9(26): 229-253, abril-junio.
- Cavalcanti, Gabriela [2003], “Dimensoes da luto política nas práticas de economia solidaria”, André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (coords.), *Uma outra economia é posible*, Sao Paulo, Contexto.
- Collin, Laura y Argelia Torres [s/f], *Normas para la operación de empresas sociales*, inédito.
- Esteves, Egeu [2003], “Os desafios a igualdade nas cooperativas autogestionarias”, André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (coords.), *Uma outra economia é posible*, Sao Paulo, Contexto.
- Fajn, Gabriel [2004], “Fábricas recuperadas: la organización en cuestión”, <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>>, 10 de abril de 2007.
- Fernández, María Inés [2006], “Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas”, *Realidad Económica*, Buenos Aires, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, (197): 24-39, julio-agosto.
- Gracia, Amalia y Sandra Cavaliere [2007]. “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”, *Estudios Sociológicos*, México D. F., El Colegio de México (25): 155-186, enero-abril.
- García, Jordi, Jordi Via y Lluís M. Xirinacs [2006], *La dimensión cooperativa. Economía solidaria y transformación social*, Barcelona, Icaria-Antrazyt.
- Ghibaudi, Javier [2004], *Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogestionadas en Brasil*, <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf>>, 23 de mayo de 2007.
- Klimberg, Nicolás [2005], “Trabajo de campo sobre empresas recuperadas. Viabilidad económica en fábricas recuperadas”,

- <http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/article.php?id_article=214>, 22 de junio de 2007.
- Lima, Jacob [2003], “El trabajo autogestionario en cooperativas de producto: A retomada de un velho paradigma”, XXVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, Brasil, 21-25 de octubre.
- López, Oliva y Susana Martínez [1989], *La relación Salud-Trabajo. El caso de los trabajadores de la Sociedad Cooperativa Pascual*, México, UAM-Colección Modular.
- Martínez, Ifigenia [1988], “La economía del sector social: Una alternativa para la superación de la crisis”, Armando Labra (coord.), *El sector social de la economía. Una opción ante la crisis*, México, Siglo XXI Editores, CIECH-UNAM.
- Martínez, Jorge y Juan Rojas [2003], *Contribución al análisis del panorama del sector cooperativo mexicano*, México, Universidad Autónoma Chapingo.
- Nava, Araceli [1994], *Relaciones laborales en la Cooperativa de trabajadores Pascual*, tesis de licenciatura, México, Instituto Mora.
- ____ [1997], “De la acción colectiva al movimiento social. El caso de la Cooperativa Pascual”, *Revista Mexicana de Sociología*, México, IIS-UNAM, 59(5): 301-316, julio-septiembre.
- Palomino, Héctor [2003], “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas”, *Sociedad*, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 20/21: 125-146.
- Parra, Henrique [2002], *Liberdade e Necessidade: empresas d trabalhadores autogeridas e a construcao socio-política da economia*, tesis de maestría, Sao Paulo, Universidad de Sao Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciencias Humanas, agosto, <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-021222003-211124/>>, 23 de abril de 2007.
- Quijano, Aníbal [1998], *La Economía Popular y sus caminos en América Latina*, Lima, Mosca Azul-CEIS.
- ____ [2006], “Alternative Production System?”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso, pp. 417-445.

- Razeto, Luis [1984], “Economía de solidaridad y mercado democrático”, Santiago de Chile, Programa de Economía del Trabajo.
- [1990], *Economía popular de solidaridad*, Santiago de Chile, Área Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile, Programa de Economía del Trabajo.
- Rebón, Julián [2004], *Una empresa de trabajadores. Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas*, <<http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon.pdf>>, 6 de mayo de 2006.
- [2005], *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, <<http://www.iigg.fsoc.uba.ar/Publicaciones/DT/DT%2044.pdf>>, 6 de mayo de 2007.
- y Rodrigo Salgado [2007], “Pasado y presente. Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas para sus trabajadores”, Primera Reunión del Grupo de Trabajo de CLACSO “Trabajo, Empleo, Calificaciones Profesionales, Relaciones de Trabajo e Identidades Laborales”, Buenos Aires, noviembre.
- Rofman, Alejandro, Inés Liliana García y María di Loreto [2004], “Autogestión de los trabajadores, una experiencia en expansión para enfrentar el desempleo urbano: el caso argentino”, *Cuadernos PROLAM/USP*, Brasil, Universidad de Sao Paulo, 1(3): 67-95, <http://www.usp.br/prolam/downloads/2004_01_04.pdf>, 12 de febrero de 2007.
- Rufino, Sandra [2003], “O proceso productivo autogestionário: a experiencia dá cooperativa do sabor”, André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (coords.), *Uma outra economia é posible*, Sao Paulo, Contexto.
- Singer, Paul [1998], *Uma utopia militante*, Sao Paulo, Vozes.
- [2006], “The rebirth of Solidarity Economy in Brazil”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso, pp. 3-42.
- Sousa-Santos, Boaventura de y César Rodríguez-Garavito [2006], “Introducción Expanding the Economic Canon and

- Searching for Alternatives to Neoliberal Globalization”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso, pp. 3-42.
- Tadashi, Nilson [2001], *Gestao e trabalho em cooperativas de producto: Dilemas e alternativas a participacao*, tesis de maestría, Sao Paulo, Escola Politécnica da Universidade de Sao Paulo, abril.
- Taibo II, Paco Ignacio [1987], *Pascual: décimo round*, México, Información Obrera-Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Tauile, José Ricardo y Eduardo Scotti Debaco [2002], “Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores”, VII Encuentro Nacional de Economía Política y II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos, Curitiba, 30 de mayo, <<http://www.ecosol.org.br/txt/autogest.doc>>, 10 de abril de 2007.
- Huberlan Rodrigues, Luana Vitutis y Mauricio Sarda [2005], *Referências conceituais para acciones integradas: Uma tipologia da autogestao: cooperativas e empreendimentos de producto industrial autogestionarios provenientes de massas falidas ou en estado pre-falimentar*, Brasília, Ministerio de Trabajo e Empleo, Secretaría Nacional de Economía Solidaria.
- Trejo, Raúl [1990], *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*, México, Siglo XXI Editores.
- Vial, Alejandro [1986], *La construcción de un sujeto social. El caso de Refrescos Pascual*, tesis de maestría, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Vietmeier, Alfonso [2005], “Aportes para la discusión de estrategias para la creación de empleo digno y sustentable”, Félix Cadena (coord.), *De la economía popular a la economía de solidaridad*, México, El Colegio de Tlaxcala AC -FOMIX-ECOSOL-SEPUEDE.



EMPREDIMIENTOS PRODUCTIVOS COLECTIVOS EN EL MUNDO RURAL: el caso de Ixtlán, Oaxaca*

*Ana Patricia Sosa Ferreira***
*Verónica Villarespe Reyes****



INTRODUCCIÓN

En este capítulo analizamos la iniciativa productiva colectiva de la comunidad agraria de Ixtlán de Juárez, del estado de Oaxaca, desde la perspectiva de la economía solidaria, experiencia que ha permitido la reproducción ampliada de la vida de la comunidad y de sus integrantes, a partir del aprovechamiento racional de la naturaleza [Chapela y Lara, 1995; Bray, 1991; ASETECO, 2002]. La iniciativa está basada en la autoridad colectiva, el compromiso cívico, la igualdad, el respeto a la naturaleza, la equidad de género y en un marco de reglas establecidas bajo consenso para el manejo de los recursos colectivos. Además, ha incorporado una nueva racionalidad que busca la convivencia armónica entre seres humanos y la naturaleza, a partir de una vida social basada

*Las autoras agradecen el apoyo en el trabajo de campo y la revisión documental del pasante de Sociología Ricardo Reyes Bautista.

** Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

*** Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

en la reciprocidad e institucionalizada políticamente en una autoridad pública colectiva.

Revisamos el funcionamiento de cuatro de las siete empresas que son propiedad de la comunidad agraria Ixtlán de Juárez: Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán (UFOSTI), Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán (UCFAS), Servicios Técnicos Forestales y Ecoturixtlán.¹ En todas las empresas es fundamental la sanción colectiva de la gestión. Las administraciones se han preocupado por alcanzar un balance entre reciprocidad y exigencias del mercado (eficiencia), las diferencias de género comienzan a disminuir y las empresas operan en un contexto económico y social desfavorable, pero han establecido bases que les permitirán hacer frente a los problemas que la crisis y la recesión les generan.

La metodología de este capítulo se basó en la recuperación de trabajos que desde la perspectiva de la economía forestal y el desarrollo sustentable habían incursionado en este tipo de emprendimientos; enfoques que consideran el tema de la gestión colectiva pero no profundizan en los aspectos de reciprocidad y equidad. La información se revisó y analizó desde el punto de vista de la economía solidaria, que permite tener un panorama de totalidad de la sociedad y analizar el fenómeno de la autogestión colectiva y las formas concretas de acción económica, social y política necesarias en la economía solidaria. Se revisó la información estadística de las condiciones de vida en la comunidad; se visitaron los emprendimientos y se llevaron a cabo entrevistas estructuradas (entre octubre y noviembre de 2010) con actores sociales involucrados en las diferentes fases del proceso de producción-distribución del excedente.

La estructura del capítulo es la siguiente: en el primer apartado se presenta el contexto de la experiencia de Ixtlán; en el

¹Las empresas restantes son: una gasolinera (llamada Comunidad Agraria), una tienda comunitaria de herramientas y equipo, y una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM). Además, en conjunto con otras dos comunidades forestales (Santiago Textitlán y Pueblos Mancomunados), han establecido una tienda de muebles "TIP" en la ciudad de Oaxaca y tienen un vivero automatizado sin fines comerciales.

segundo se muestran algunos datos de la comunidad y se reflexiona sobre algunas manifestaciones de su vida colectiva, como el tequio; en el tercero se hace referencia a la producción forestal comunitaria en Oaxaca, de la que Ixtlán es ejemplo, y en el cuarto se abordan los casos de las cuatro empresas de la comunidad agraria de Ixtlán. Finalmente, se presentan algunas conclusiones.

LA VIDA PRODUCTIVA Y COMUNITARIA DE IXTLÁN

El ámbito rural de Ixtlán es dinámico, la comunidad ha tenido que adecuar sus estrategias de sobrevivencia y de vida a los cambios económicos, sociales y culturales propiciados por el acelerado proceso de mundialización. Ello ha generado la aparición de fenómenos como la diversificación de las estrategias económicas campesinas, una mayor participación económica y social de las mujeres, mayor integración campo-ciudad, la aplicación creativa de nuevas tecnologías y la adaptación a las nuevas políticas públicas forestales y ambientales.

La construcción de alternativas productivas en el mundo rural en los últimos treinta años ha permitido a las sociedades rurales tener mayor diversificación productiva, autonomía y autosuficiencia, al desarrollar más actividades económicas, aprovechar su patrimonio natural, ampliar las fuentes de recursos locales y de energía renovable, y obtener productos con un mayor valor agregado, conservando y mejorando técnicas y prácticas tradicionales. Muy lejos están de la supuesta incapacidad de los actores sociales locales para coordinar acciones a una escala supra local, que se ha señalado como característica del mundo rural [Barkin, 2001].

Ixtlán es la expresión de un largo proceso de defensa de la comunidad contra dos factores que presionaban sus condiciones de reproducción: *a*) las políticas públicas de apoyo a la explotación de los recursos comunales por parte de empresas privadas y estatales, y *b*) la política pública de desatención a la economía y las estructuras sociales campesinas (familias, sociedades rurales,

ejidos y comunidades), factores que han generado un proceso de destrucción de las identidades culturales y de homogenización cultural. En esta comunidad en particular se potenció la auto organización local, compensando las carencias provocadas por el repliegue del Estado. Ixtlán ha enfrentado la reducción de los espacios democráticos a nivel federal o estatal, conservando las formas comunitarias de nombramiento de sus representantes. La experiencia de los proyectos productivos colectivos de la comunidad es el resultado de la lucha por tener un mayor control sobre la extracción de madera de sus bosques por empresas privadas.

IXTLÁN Y SUS EXPRESIONES DE VIDA COLECTIVA

Ixtlán de Juárez es una comunidad agraria muy antigua, de origen zapoteco, que se ubica en el municipio perteneciente al distrito del mismo nombre, a 61 kilómetros al noroeste de la ciudad de Oaxaca, sobre la Sierra Juárez o Sierra Norte.

Tiene un padrón de 384 comuneros activos, de los cuales 28 son mujeres y 356 son hombres, y una población total de 6 674 habitantes [INEGI, 2007]. Para esta comunidad, como para muchas en la Sierra Norte, la posesión colectiva del territorio comunal es el eje fundamental alrededor del cual se han desarrollado espacios de gestión y organización colectiva, proporcionándoles un fuerte elemento de identidad. No existe pues el acceso individual al aprovechamiento del bosque, debido al régimen de propiedad comunal.

En términos ecológicos, la Sierra Norte de Oaxaca es una región de importancia excepcional por su enorme capacidad de captación de agua y por su riqueza y diversidad biológica. Sirve de recarga hidrológica al río más importante de Oaxaca y uno de los más importantes de México: el Papaloapan. La región es considerada área crítica para la conservación de la diversidad biológica, por ser una de las áreas naturales mejor conservadas de México. Está entre las tres zonas más ricas en diversidad: es hogar

de 6 000 especies de plantas, siete de los nueve tipos de vegetación terrestre del país y 1 300 especies de animales [WWF, 2004].

Aun cuando se ha perdido el uso del idioma zapoteco, los comuneros se identifican como indígenas zapotecos por su pertenencia a la comunidad agraria de Ixtlán. Tienen varias expresiones de vida colectiva y trabajo solidario y recíproco, que son parte de la cultura propia de los pueblos indígenas del estado de Oaxaca. Estas prácticas les otorgan identidad y generan muchos espacios de convivencia en el trabajo.

La gestión de la vida civil se basa en instituciones y normas colectivas que operan bajo el derecho consuetudinario y una democracia directa que toma cuerpo en las asambleas civil y comunitaria. La reciprocidad y la equidad social derivadas de esta forma de vida comunitaria refuerzan la democracia directa, y esto a su vez fortalece la reciprocidad y la búsqueda de igualdad social.

Estos procedimientos, muy arraigados en las comunidades zapotecas de la Sierra Norte, están reconocidos en la legislación del estado de Oaxaca como “sistema de usos y costumbres”.

La vida comunitaria permea todas las esferas de la vida en Ixtlán y se complementa con el “sistema de cargos”, que implica la prestación de un servicio a la comunidad sin devengar sueldo. Este sistema de cargos y el “tequio” son muestra de la tradición de participación comunitaria, sustentada en los valores de reciprocidad entre la comunidad y sus miembros: “El sistema de cargos es una jerarquía civil-religiosa tradicional de puestos de servicio comunitario que se aplica en la organización de las prácticas religiosas tradicionales, la administración de la vida civil de las comunidades y en buena parte en la administración de las empresas forestales comunitarias” [Bray y Merino, 2004: 74].

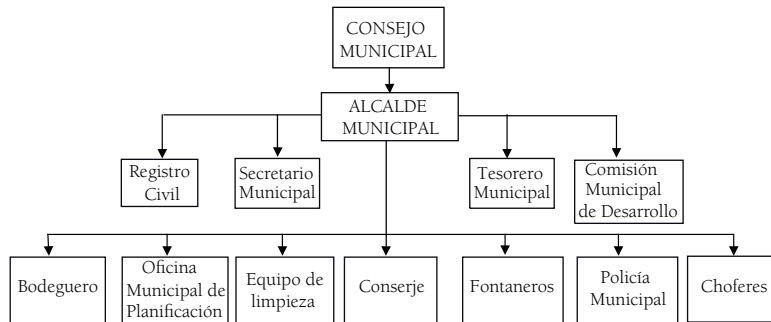
Entre las obligaciones de los comuneros se encuentra acudir a las asambleas y trabajos colectivos en beneficio de la comunidad (tequios).

Los niveles de expresión de la reciprocidad son:

- a) Autoridades civiles: están conformadas por un presidente municipal, un tesorero secretario, un síndico municipal

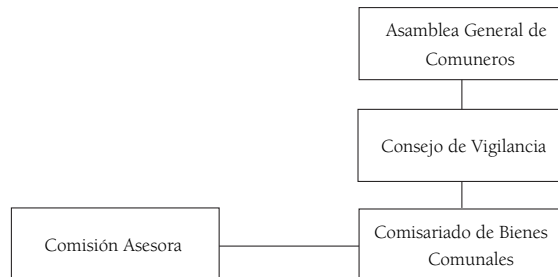
y tres regidores, y son nombradas en una asamblea de comuneros con derechos vigentes. Su actuación es sancionada por la propia asamblea. Para cada puesto hay un propietario y un suplente; existe un acuerdo interno para que cada titular permanezca en su cargo año y medio y sea sustituido por el suplente, en lugar de que el titular se mantenga durante tres años, como está establecido legalmente. En el diagrama 1 se muestra la estructura de esta forma de organización.

Diagrama 1



b) Autoridades agrarias: también son nombradas en asamblea general de comuneros y su funcionamiento se rige por un reglamento comunal. La estructura de este órgano se muestra en el diagrama 2:

Diagrama 2



La Comisión Asesora consta de 20 comuneros con derechos vigentes: entre ellos hay profesionistas y personas reconocidas por sus aportaciones a la comunidad. Durante la realización de sus cargos, se reúnen para analizar la problemática de la comunidad y proponer soluciones mediante convocatoria del comisariado de bienes comunales. Las autoridades municipales y las agrarias trabajan coordinadamente, dando prioridad a los puntos de vista de las autoridades agrarias, quizá por su vinculación con el manejo del patrimonio forestal de la comunidad. Las acciones de ambas son sancionadas en sus respectivas asambleas.

- c) *Tequio* o trabajo para el pueblo: se concibe como el servicio voluntario sin pago o estipendio alguno. Es una actividad a la que todos los comuneros tienen la obligación de acudir si desean mantener vigentes sus derechos [Ortiz, 2004a].
- d) Ayuda mutua (*Da'an*) o “vuelta de mano”: es el apoyo o ayuda recíproca entre familiares y no familiares mediante el trabajo. Se establecen formas organizativas donde grupos de 20 a 30 campesinos se reúnen para realizar el trabajo de un miembro del grupo: cosecha, techado de una casa, etcétera [Ortiz, 2004b].
- e) Festividad religiosa: está a cargo de una comisión nombrada por la asamblea y cuenta con subcomisiones por barrios, que son nombradas por las subcomisiones salientes.

Aun cuando esto puede constituir un factor que juegue en contra del futuro de las empresas comunitarias, el que haya una coincidencia entre los límites territoriales del municipio y los de la comunidad agraria ofrece una fortaleza que se ha visto también en otras comunidades forestales de la Sierra Norte:

Los ejidos y comunidades agrarias son más estables que la mayoría de las cooperativas, a pesar de todos sus problemas, porque sus relaciones económicas forman parte de redes de relaciones políticas, sociales y culturales. Pueden existir muchos conflictos, pero, en tanto la gente tenga buenas razones para mantenerse unida y

asumirlos, la comunidad puede sobrevivir, y con ésta la empresa económica colectiva [Bray y Merino, 2004: 90-91].

La producción forestal comunitaria en Oaxaca

En México el sector forestal tiene una amplia base de propiedad colectiva que, desde diferentes perspectivas, como es el caso de la economía solidaria, adquiere gran importancia, pues la tenencia y manejo comunitario del recurso han permitido la construcción de nuevos activos, de tal forma que “[...] México puede ser considerado como pionero global en el campo del manejo forestal comunitario” [Stonne y D’Andrea, 2001, citado en Bray y Merino, 2004: 38].

En Oaxaca, 90% de los bosques y selvas está en posesión de ejidos y comunidades, que tienen el manejo forestal de 650 000 hectáreas. De 217 comunidades asentadas en terrenos con potencial de aprovechamiento forestal, sólo 31 tienen empresas para producir madera aserrada o muebles [Bray, *et al.*, 2007: 7]. A este último grupo pertenece la comunidad de Ixtlán.

Pese a los casos exitosos de manejo comunal, algunos técnicos forestales consideran que este tipo de aprovechamiento tiene muchas desventajas, entre ellas: rotación continua de la administración comunitaria, que impide la especialización de los directivos y mandos medios, y fuertes cuestionamientos de las bases sociales a los directivos de las empresas comunitarias durante el ejercicio de la transparencia y la rendición de cuentas. Este argumento se utiliza para descalificar el aprovechamiento comunal, pues no existe el interés de ampliar la capacidad de manejo integral y disminuir el control de los intermediarios.

LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD AGRARIA

La comunidad cuenta con siete empresas, establecidas en diferentes momentos; la primera fue la explotación forestal en 1982. Actualmente todas tienen esquemas de manejo empresarial

adaptados a su comunidad y están orientadas al éxito económico; los resultados de administración son sancionados por la autoridad máxima: la asamblea general de comuneros. Han creado un promedio de 200 empleos permanentes y 84 eventuales para comuneros, ciudadanos y habitantes de los pueblos circunvecinos; considerando la generación de empleos indirectos, benefician a un total de 2 370 personas.

En el manejo de las empresas son considerados los siguientes elementos: condiciones de mercado, disponibilidad de materias primas y capacidad de endeudamiento. Se mantiene la tensión estructural que tienen algunas empresas solidarias: “Al organizarse con cierta racionalidad empresarial para producir y tener presencia en los mercados y generar excedentes, al mismo tiempo deben beneficiar a sus asociados a través de la creación de empleos, del pago de remuneraciones, de la concesión de prestaciones y de la repartición del excedente social” [Marañón, 2009: 8].

Si consideramos la propuesta de Quijano [2008, tomado de Marañón, 2009: 9] de establecer de qué modo y hacia dónde se resuelve la tensión entre mercado y reciprocidad en Ixtlán, podemos decir que en esta comunidad predomina la reciprocidad, la igualdad social, la autoridad colectiva y que la reciprocidad se refuerza a partir de la democracia directa como institución central para la toma de decisiones tanto en la trama económica como en la vida social, por lo tanto podemos incluirla en las experiencias de economía solidaria. Asimismo, si tomamos en cuenta las dos vías que la economía solidaria puede seguir para convertirse en un modo de producción alternativo al capitalismo, planteadas por Singer [2007], podemos ubicar Ixtlán en la denominada “de la disputa”, pues trata de ganar las preferencias de los consumidores no solidarios bajo las reglas del mercado, compitiendo en calidad y precios, para lo cual debe ser económicamente eficiente y después solidaria.

Las cuatro empresas comunales que analizamos (UCFAS, UFOSTI, Servicios Técnicos Forestales y Ecoturixtlán) dependen de la asamblea general de comuneros, que sanciona los informes de los gerentes generales y se apoya en el Comité de Vigilancia para

supervisar el manejo de las empresas y mandata al presidente del Comisariado de Bienes Comunales, que a su vez se respalda en la Comisión Asesora, pero cada empresa tiene su propio esquema de funcionamiento.

La distribución de las ganancias se realiza de la siguiente manera: para la comunidad agraria 30%, para la reinversión 30% y el 40% restante para la empresa. El recurso a la comunidad se destina para apoyos económicos mensuales a los comuneros y esposas de comuneros mayores de 60 años, y a los comuneros en caso de defunción de un familiar; para la festividad anual, a través de las comisiones de los diferentes barrios y para gastos de infraestructura. Tienen un esquema de reparto de utilidades y demás prestaciones de ley; el nivel salarial más bajo es de dos salarios mínimos, pues “en las empresas no se paga para que el que trabaje tenga para sobrevivir, sino para que tenga un sueldo digno que le permita vivir”.

Respecto a la participación de las mujeres en la vida económica de la comunidad, aun cuando sólo 7.3% de los comuneros son mujeres, 60% de los trabajadores de la fábrica de muebles son mujeres y la gasolinera es administrada por una gerente y una contadora, teniendo además una despachadora. Las autoridades comunales y municipales tienen la preocupación por avanzar en la equidad de género, aunque esta inquietud no ha calado en la población pues muchos miembros de la comunidad aún no se familiarizan con el hecho de que una mujer sea gerente de la gasolinera.

La cota de ingresos de los miembros de la comunidad ha permitido un mayor nivel de escolaridad, dando paso a una nueva generación de administradores comunitarios con estudios universitarios.

*a) Empresa de aprovechamiento forestal:
Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán*

La superficie forestal de Ixtlán es de 19 310 hectáreas de bosque sujetas a aprovechamiento sustentable; de esta superficie 11 382

son de bosque mesófilo de montaña destinadas a la conservación (6 921 por ser refugio de especies silvestres de importancia y 4 461 por contener fuentes de agua) y 6 832 hectáreas se han destinado a la explotación maderable. Las especies aprovechadas son pino y encino; la actividad forestal genera el mayor ingreso económico a los comuneros y el municipio.

En 1946 se otorga en Oaxaca la primera concesión para aprovechamiento forestal y a mediados de la década de los años cincuenta el gobierno federal impulsa a nivel nacional un proyecto de desarrollo industrial, y dentro de éste se crea la empresa paraestatal Fábrica de Papel de Tuxtepec (Fapatux), a la que se otorga la concesión por 25 años (1956-1981) para aprovechar los bosques de la región de la Sierra Juárez de Oaxaca, incluidos los bosques del municipio de Ixtlán.

En los años setenta se dio un intento de asociación entre las comunidades de Ixtlán, Calpulalpan de Méndez, La Trinidad y Santiago Xiacuí, que integraron Ixacacit para emplear la madera que Fapatux no aprovechaba e instalaron un aserradero en Ixtlán; sin embargo, la diferencia en volúmenes de madera disponibles generó desacuerdos entre las comunidades, y la sociedad se desintegró.

[...] en 1980 se formó la Unidad de Producción “José López Portillo” integrada por las mismas comunidades [...] la que sólo se mantuvo por un año antes de que las comunidades más pequeñas, Calpulalpan y La Trinidad se retiraran por considerar que [...] los empleos se otorgaban de manera desproporcionada a los comuneros de Ixtlán. Permanecieron en la Unidad hasta 1988 Xiacuí e Ixtlán. De acuerdo con el ex comisariado de Ixtlán, la experiencia obtenida en esas organizaciones permitió a los comuneros de Ixtlán capacitarse en la administración de su empresa comunal [ASETECO, 2002: 81].

Al inicio de los años ochenta la concesión de Fapatux llegaba a su fin. Entre las comunidades afectadas de la Sierra Norte se desarrolló un activo movimiento que buscaba impedir la renovación de la concesión y recuperar el control comunitario de los

bosques. Con estos propósitos se constituyó la Organización para la Defensa de los Recursos Naturales de la Sierra Juárez, logrando en 1982, mediante un amparo, la cancelación definitiva de la concesión: “[...] para las comunidades de la Sierra Juárez las luchas en contra de las concesiones actuaron como fuerzas consolidadoras entre las comunidades que facilitaron la acción colectiva para invertir en la industria y dieron pie a un giro cultural concerniente a lo forestal desde la perspectiva del logro de la subsistencia hasta la de operaciones industriales de largo plazo” [Antoniori, 2000; tomado de Barton, 2004: 76].

Así, en 1988 se constituye la Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez, la cual integró toda la cadena productiva forestal, desde el corte y extracción del trozo, aserrío, fabricación y comercialización.² En 1992 obtuvo un permiso para contratar, de manera independiente, los servicios técnicos forestales y se elaboró entonces el programa de manejo forestal integral a diez años, que preveía el empleo del sistema silvícola de árboles padres. Para 1994, la empresa forestal de Ixtlán producía anualmente 22 000 metros cúbicos de madera y tenía ventas por 3.9 millones de pesos por concepto de madera aserrada y productos terminados, de las cuales, 6% representaba sus utilidades [Comisariado de Bienes Comunales, 2008]. Un elemento que afectó las operaciones de la empresa, fue la entrada al mercado nacional de madera de Estados Unidos y Canadá por la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), de manera que en 1995 el volumen de ventas de la empresa se redujo en 40% respecto al año anterior.

Para lograr un mejor manejo de las obligaciones fiscales, en 1997 se constituye la Sociedad de Producción Rural: Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán, S. P. R. de R. I. dedicada únicamente

² Por su trascendencia hacemos referencia a la integración, al inicio de los años noventa, de la Coordinadora de Organizaciones y Ejidos Forestales de Oaxaca (COCOEFO) para exigir a la Secretaría de Hacienda la exención del pago de impuestos al valor agregado después que esta institución intentara aplicar a las comunidades el mismo criterio que a las empresas privadas. Argumentaron que las empresas comunitarias financian en sus comunidades inversión en infraestructura, lo que debería hacer la Federación.

a la extracción de madera, dejando la fase de transformación a cargo de la Unión Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez y creando la empresa de Servicios Técnicos Forestales, las cuales son abordadas adelante.

La Unión Forestal cuenta con un grupo de guardabosques (órgano auxiliar del Comisariado de Bienes Comunales) constituido por 20 comuneros que vigilan el predio comunal coordinadamente con el Consejo de Vigilancia. El personal de esta empresa está compuesto por 60 trabajadores manuales y cinco administrativos; el trabajo eventual lo realizan generalmente trabajadores de otras comunidades, quienes representan cerca de 40% del personal.

Para aumentar su participación en los mercados de productos forestales maderables han elaborado mercancías con valor agregado ambiental y social (por la protección de los recursos naturales y biológicos, y por su repercusión positiva en las condiciones de vida de la comunidad), además han diferenciado la oferta y buscado nichos de mercado. Por el buen manejo de sus recursos forestales esta comunidad fue certificada en 2001 por el Internacional Forest Stewardship Council (FSC), certificación que se renovó en 2006 por cinco años más; obtuvieron también el Mérito Nacional Forestal en la categoría de manejo forestal sustentable [Semarnat-Conafor, s/a,] y el Premio Regalo a la Tierra [Tavera y Heredia, 2002]. Actualmente cuentan con certificación sobre venta de madera en rollo, madera aserrada secada en estufa y muebles elaborados con madera certificada; estos segmentos de mercado, creados y regulados por certificaciones y sellos, tienen precios superiores, son más estables y previsibles, y en algunos casos operan mediante acuerdos y contratos.

*b) Unión Comunal Forestal Agropecuaria
y de Servicios de Ixtlán de Juárez*

La empresa está constituida por un aserradero que produce tabla, dos estufas de secado y una fábrica de muebles, constituyendo el Complejo Industrial de la Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria

y de Servicios de Ixtlán de Juárez, único en su tipo en el estado de Oaxaca; por su producción de madera aserrada y la de muebles, se consideran a sí mismos líderes en el aprovechamiento y transformación de productos forestales en el sureste del país.

B.1) PRODUCCIÓN DE MADERA ASERRADA

A partir de 1997, se inicia un proceso de modernización de las instalaciones, maquinaria y equipos de la UCFAS, para ser más eficientes y competitivos en el aprovechamiento de madera en el monte y en los procesos de industrialización. En ese año se adquieren nuevos equipos para modernizar el aserrío; en 1998 se instala la primera estufa para el secado de madera y se adquieren vehículos nuevos para el transporte de materia prima y productos. Producen madera en rollo para celulosa, madera aserrada verde, madera aserrada estufada, tarimas y cajas.

Los objetivos principales de la empresa son dar un mayor valor agregado a la madera a través de la transformación industrial; generar más y mejores empleos para los comuneros y habitantes de la región; obtener rentabilidad económica para fortalecer la planta productiva; reinvertir en el bosque; generar beneficios económicos para los socios comuneros, y fortalecer su capacidad organizativa y así ampliar su participación en el comercio internacional de productos maderables.

De 2005 a 2010, la empresa ha invertido cerca de 50 millones para comprar maquinaria de punta (aserradero español), en 2007 pone en operación dos estufas secadoras de origen italiano, y en agosto de 2010 se esperaba inaugurar el aserradero automatizado, que permitiría reducir costos y tener una operación más eficiente e ininterrumpida. La inversión proviene de la comunidad (60%) y de los diferentes niveles de gobierno local, estatal y federal (40%). Tienen planeado adquirir dos estufas nuevas más para el secado de la madera (cuadro 1).

Cuadro 1. Inversión (2007)

<i>Concepto</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Otros</i>	<i>Total</i>
Obra civil	3 567 200	1 476 100 Coplade	5 043 300
Maquinaria y equipo	10 889 700	3 853 00 Alianza p/campo Prodefor, Procymaf.	14 742 700
T O T A L	14 456 900	5 329 100	19 786 000

De acuerdo con el gerente general, Jesús Paz Pérez, los factores de éxito son: la organización comunitaria y la participación a través de la asamblea general; la honestidad y transparencia en el manejo de las inversiones y las utilidades; la demanda creciente de productos forestales certificados; la cultura forestal de los compradores; la cultura laboral del trabajador y su constante capacitación; y la visión de los directivos y los trabajadores sobre la importancia de mejorar constantemente la calidad de los productos [entrevista realizada el 26 de julio de 2010]. Si bien consideran como otro factor de éxito el apoyo de los gobiernos federal, estatal y municipal, desde nuestro punto de vista otro elemento es la aptitud desarrollada para participar exitosamente en las convocatorias para apoyos financieros de las instituciones oficiales.

El personal directivo considera que han logrado generar más y mejores empleos, sobre todo para las mujeres, entre quienes disminuyó la emigración; fortalecer la economía de la región a través del empleo; capitalizar la empresa comunal; apoyar obras de beneficio social en la comunidad, y transferir utilidades al comisariado [entrevista realizada el 29 de noviembre de 2010].

B.2) PRODUCCIÓN DE MUEBLES

En agosto de 2005 se inaugura la fábrica de muebles con maquinaria de tecnología avanzada, proveniente de Italia, España y Alemania, que elabora entre 3 500 y 4 000 muebles por mes, y surte alrededor de 15 000 muebles escolares en el estado.

El gerente general de UCFAS señaló que se buscan todo tipo de posibilidades para capacitar a los trabajadores: “los proveedores de las máquinas que compramos son los que nos capacitan y cuando la capacitación se recibe de otras empresas, es financiada por UCFAS”. Los trabajadores han realizado viajes de observación a países como España, Italia y Alemania para conocer equipos o diseños nuevos [Entrevista realizada al gerente general M. V. Z. Alberto Jesús Belmonte, septiembre 2009].

Para la comercialización del mobiliario escolar, en 2005 las comunidades de Ixtlán y Pueblos Mancomunados firmaron, por separado, contratos con el Instituto de Educación Primaria de Oaxaca (IEPO) por 17 millones de pesos y en 2006 de manera conjunta se negociaron 14 millones de pesos. En los últimos cinco años sus ventas alcanzaron entre 35 y 40 millones de pesos anuales por la certificación forestal del FSC, que promueve en América Latina y el Caribe el manejo de los bosques ambientalmente apropiado, socialmente benéfico y económicamente viable.

Tienen proyectado fortalecer la planta productiva con más y mejor capacitación e instalar otro turno para la elaboración de muebles de uso doméstico y puertas para exportación, participar en los mercados de mueble certificado en el extranjero e incrementar los diseños y líneas de producción. La empresa ha invertido en los últimos cuatro años 30 millones de pesos, de los cuales 56% fue aportado por la Comunidad de Ixtlán de Juárez y 44% por la Alianza para el campo, Procymaf, Conafor (Prodefor), Rainforest Alliance, FIRA, Coplade, FIRCO, Marcha hacia el Sur, Caminos y Aeropistas de Oaxaca, Procapy, Prosperidad Rural y Conservación del Medio Ambiente, y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Ixtlán y las comunidades forestales Santiago Textitlán y Pueblos Mancomunados formaron en 2006 una empresa de servicios especializados en la comercialización denominada Integradora Comunal Forestal de Oaxaca (Icofosa), conservando autonomía los gerentes generales de las empresas comunales respectivas. Como acción inicial registraron la marca comercial “TIP Muebles” y con recursos propios establecieron, en la ciudad de Oaxaca, la

tienda “TIP Muebles” para promover la venta de muebles elaborados con madera certificada. Desde 2010 cuentan con dos tiendas en las que laboran ocho personas. Han planeado consolidarse en el mercado local, nacional e internacional, y posteriormente desarrollar un sistema de franquicias y establecer una alianza nacional para impulsar mercados de productos forestales certificados; estiman que necesitan asesoría especializada en: desarrollo empresarial, plan operativo y de negocios, diseño, calidad, administración, contabilidad, aspectos legales, finanzas y aplicación de estrategias de mercado e innovación.

Los factores adversos que advertimos y que la propia comunidad señala pueden ser agrupados, de acuerdo con su naturaleza, en *a)* aquellos derivados del mercado internacional y el funcionamiento del modelo económico nacional: la creciente competencia de los productores asiáticos y algunos países latinoamericanos, los subsidios y protección al productor forestal de Estados Unidos y Canadá (TLCAN), y la producción de muebles proveniente del tráfico de madera ilícita; *b)* los que tienen que ver con la permanencia y fortalecimiento de la organización comunitaria ante las presiones de las políticas públicas encaminadas a fragmentar la propiedad comunal y la organización comunitaria y, *c)* el desgaste de la sociedad local ante el gran esfuerzo que significa el mantenimiento de las instituciones e infraestructura que sustenta la vida comunal (tequio).

b.2.1) Las trabajadoras

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo local es un fenómeno importante reciente pues representan 60% de la planta laboral de la fábrica, por lo que consideramos relevante dedicar un espacio a tres testimonios de las trabajadoras que recuperamos de material hemerográfico [Carrera, 2010].

El primero es de Elia Torres Méndez, quien ha trabajado en la fábrica de muebles desde hace siete años y actualmente es la encargada del área de tableros: “Cuando empecé a trabajar en la fábrica lo hice recogiendo aserrín, haciendo la limpieza de las

máquinas, hasta llegar a jefe de área.” Considera que trabajar en la empresa es como ir a la escuela, dice sentirse satisfecha al transmitir sus ideas a los nuevos trabajadores. Su mayor satisfacción en un día laboral es terminar su trabajo en tiempo y forma.

El segundo testimonio es de Rosa Torres Méndez de 35 años de edad, quien es madre de dos hijos que educó y mantuvo sola pues su esposo emigró a Estados Unidos y no volvió a tener comunicación con él; Rosa lavó y planchó “ropa ajena” por varios años, hasta que en 2002 ingresó a la fábrica de muebles: “Hoy me valoro más como persona y como mujer, empecé a quererme y conocerme mejor. Ahora soy mejor mamá y pienso aprender más dentro de la fábrica. Al principio fue difícil porque no sabía la utilidad de la lija, tampoco conocía el funcionamiento del torno, la sierra, el taladro y el trompo [...] ahora es diferente, sé ensamblar puertas, camas y armarios, además aprendí a barnizar y pintar muebles”.

Por su parte, Francisca Santiago Pérez, de 32 años de edad y con cinco de haber ingresado a la fábrica, reconoció haberse sentido presionada por la dureza de sus compañeros varones, quienes no estaban acostumbrados a compartir el espacio laboral con mujeres carpinteras: “En un principio, sentía muchos nervios. Tenía miedo de las burlas de los compañeros, pero el trato cambió cuando reconocieron mi habilidad en el acabado de las puertas.” En una ocasión se lastimó un dedo: “Por un poquito la sierra me lo hubiera partido en dos, gracias a la intervención de mis compañeros todo quedó en susto; yo me aguanté el dolor como ellos”.

De acuerdo con Félix Piñeiro Márquez, director de Desarrollo Forestal de la Secretaría de Agricultura, “a partir de la influencia que las mujeres han tenido en la certificación internacional de sus comunidades por el óptimo aprovechamiento forestal, han sido consideradas en la asamblea general de comuneros”.

B.3) SERVICIOS TÉCNICOS FORESTALES

Esta empresa está integrada por cinco ingenieros forestales, cuatro de ellos hijos de comuneros y con estudios profesionales. La

actividad de la empresa es fundamental para la extracción de madera en rollo, pues es responsable de la elaboración del Plan de Manejo Forestal y de la integración de los documentos técnicos para participar en las convocatorias de financiamiento de programas federales y estatales.

B.4) ECOTURIXTLÁN

Aprovechando la riqueza biológica, en 1996 los comuneros emprendieron un proyecto ecoturístico denominado Ecoturixtlán. Según el gerente de la empresa, Edgar Edilberto, se generan 11 empleos permanentes, cinco mujeres y seis hombres, y los fines de semana se emplean seis personas más. Ofrecen hospedaje en 13 cabañas construidas con materiales propios de la región (adobe y madera), hay zonas para acampar, un temazcal, un centro de convenciones y espacios para la convivencia. La certificación por el manejo adecuado de sus bosques da un valor mayor a la actividad ecoturística. A diez años de su creación, la empresa es rentable, obtiene un ingreso aproximado de 50 000 pesos al mes, aunque se encuentra lejos de los niveles de ganancia que obtienen las otras empresas.

BALANCE

Creemos que este capítulo puede contribuir al conocimiento de las experiencias positivas de los emprendimientos que se mueven dentro de la tensión entre reciprocidad y mercado. Se trata de una experiencia exitosa de creación colectiva de fuentes de trabajo e ingreso y de desarrollo de capacidades técnicas y de gestión, mediante un proceso que permite fortalecer a la comunidad al mismo tiempo que se reducen (hasta eliminarlos) aquellos impactos desfavorables sobre la vida social y productiva, y la degradación del ambiente en el que se sustenta la comunidad.

Para la comunidad tiene un peso muy fuerte el aspecto normativo, las prácticas sociales de democracia directa son determinantes, se puede decir que ha sido la que les ha permitido

sobrevivir a la presión de la economía capitalista, que la gran fuerza de la comunidad está en el reconocimiento del “otro” a partir de sus prácticas de reciprocidad y de participación en la construcción de la vida social cotidiana.

Un aspecto muy importante de la experiencia que presentamos son sus rasgos específicos que enriquecen el conocimiento de la heterogeneidad de los emprendimientos no lucrativos:

1. La base de este emprendimiento es la tenencia comunal de la tierra, a partir de la cual se participa en la propiedad colectiva del recurso forestal y de las empresas que han creado y desarrollado.
2. Este proyecto productivo forma parte del grupo de casos exitosos de manejo comunitario de recursos forestales, que hacen de México, según algunos especialistas del sector forestal, “un caso inusual en el universo de la propiedad comunal” [Bray y Merino, 2004: 39], en los que la propiedad y el manejo colectivo de recursos forestales han permitido a una comunidad el desarrollo de nuevos activos de propiedad colectiva, realizando grandes esfuerzos por contrarrestar el proceso de deterioro del mundo rural.
3. Tienen una larga y arraigada tradición de participación comunitaria sustentada en los valores de reciprocidad entre la comunidad y sus miembros que se expresan en: el nombramiento de las autoridades civiles y agrarias que no reciben pago, el servicio a la comunidad sin pago (tequio), el apoyo mutuo o recíproco y el servicio para la realización de las fiestas religiosas.
4. El espacio de la reciprocidad y de la autoridad colectiva es el de la comunidad agraria más que el de las unidades de producción, aunque el funcionamiento de estas últimas es sancionado por la comunidad.
5. Las empresas operan bajo una racionalidad económica pero en condiciones distintas de las netamente capitalistas, pues consideran situaciones de trabajo y salariales justas

- y constituyen alianzas con otros productores de bienes similares, sustituyendo la competencia por la cooperación y construyendo condiciones para presentar ofertas conjuntas.
6. Se trata, más que de la emergencia de un nuevo tipo de relaciones sociales diferentes a las capitalistas, de un tipo de relaciones que se han aplicado a lo largo de la historia de las comunidades agrarias indígenas de México, para nombrar autoridades y establecer mecanismos y normas que garanticen la reproducción socioeconómica de la comunidad, los grupos familiares y los individuos que las componen, así como de la gestión económica de los recursos de propiedad comunitaria.
 7. La presencia histórica de la participación de los dueños de los recursos en la definición de las reglas de uso para transparentar la gestión del recurso, la existencia de espacios para discutir y resolver tensiones y la práctica de rendir informes periódicos y su sanción colectiva, son los elementos fundamentales para el éxito de las empresas comunales.

Para nosotros constituyó una experiencia muy rica observar la racionalidad de un emprendimiento solidario como eje transversal de las múltiples determinaciones y su influencia recíproca de la vida sociopolítica, económica y cultural de la comunidad de Ixtlán. Esperamos haber ilustrado, aunque de manera gruesa, cómo el dinamismo de la respuesta comunitaria de Ixtlán le ha permitido, inicialmente, sobrevivir a las transformaciones que la globalización ha impulsado: marginación, destrucción de la vida colectiva y empobrecimiento, y posteriormente convertirse en un polo de atracción de mano de obra y de desarrollo local.

Ixtlán es exitoso al aplicar su modelo de organización y producción para satisfacer las necesidades básicas de la población y al organizar las formas colectivas para asegurar la inclusión de todos los sectores sociales; las autoridades comunales se han preocupado por avanzar en la diversificación productiva.

Sin embargo, los factores adversos son muchos, además de los señalados líneas arriba, y a pesar de los avances logrados, no se puede pensar que está garantizada la continuidad de esta forma de convivencia y de proveer bienestar a los miembros de la comunidad a muy largo plazo, pues hay presiones a nivel nacional, como el no reconocimiento de igualdad entre indígenas y no indígenas; la crisis de las economías importadoras de productos forestales; la importancia que ha adquirido la producción del sector primario de las economías no desarrolladas como espacios de inversión para las grandes empresas de economías desarrolladas, y el impulso global que se está dando a la denominada “economía verde” como fuente de ganancias de empresas transnacionales.

Como señalan Barkin y Lemus [2010]: “[...] la idea de trabajar a una escala de una sola comunidad es una escala demasiado pequeña”. Sería muy importante que pudieran avanzar en la construcción de mercados solidarios y espacios alternativos de intercambio con las economías locales aledañas para realizar procesos productivos más equitativos y sólidos, que además apoyen la conservación y rehabilitación de sus ecosistemas. Ixtlán lo necesita, pues tienen un flanco débil: son deficitarios en maíz; sin embargo, para dicha integración se requiere que las economías aledañas tengan ciertos márgenes de autonomía.

Los emprendimientos estudiados han sido resultado de muchos años de lucha por el control de sus recursos y su aprovechamiento, transformación y comercialización. El proyecto de Ixtlán ha mostrado su capacidad para resolver las necesidades materiales fundamentales de los integrantes de la comunidad al aprovechar y al mismo tiempo fortalecer la organización comunitaria, promover relaciones solidarias entre comunidades, reforzar el vínculo con sus territorios e impulsar el desarrollo local. Respecto a las brechas entre individuos y las autoridades, éstas no existen en tanto son los individuos quienes nombran a las autoridades y sancionan su administración; respecto a la brecha en ingresos, la mejoría en las condiciones socioeconómicas que ofrece a la comunidad se observa en los indicadores socioeconómicos, menos desfavorables en Ixtlán que en el resto del estado

de Oaxaca. Es una muestra de la potencialidad de esta forma de gestión en el desarrollo de vínculos de trabajo colectivo y no de competencia mercantil y para la ampliación de la economía solidaria. No obstante la magnitud de superficie forestal de propiedad colectiva y los numerosos intentos de establecimiento de empresas forestales de gestión social, es relativamente pequeño el número de comunidades agrarias forestales que lo han logrado.

Dentro de las principales vías que la economía solidaria puede seguir para convertirse en un modo de producción alternativo al capitalismo podemos ubicar Ixtlán en la que Singer [2007] denomina “de la disputa”, pues su razón de ser y la base de su existencia están en la solidaridad, pero al mismo tiempo necesita ganar las preferencias de los consumidores no solidarios bajo las reglas del mercado, compitiendo en calidad y precios, para lo cual debe ser económicamente eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

ASETECO [2002], *Una caminata de veinte años en los bosques comunales de Oaxaca. Historia del acompañamiento de una asociación civil (ASETECO) a las comunidades indígenas con recursos forestales del estado de Oaxaca*, México, ASETECO.

Ayuntamiento Municipal de Ixtlán de Juárez [2005], *Ixtlán de Juárez. Plan para el Desarrollo Integral, Sustentable y Pluricultural*, Oaxaca, México.

Barkin, David [2001], “Participación comunitaria para el manejo sustentable de recursos rurales”, *Sociedades rurales, producción y medioambiente*, 2(3):61-71, diciembre, <http://srpma.xoc.uam.mx/busqueda.php?indice=AUTOR&terminos=Barkin%20R,%20David&indice_resultados=0&pagina=1>, 20 de julio de 2011.

— y Paola Lemus [2010], “La economía social solidaria y ecológica: un paradigma mesoamericano en la construcción de otros mundos”, VI Congreso ALAST, México, abril, <<http://www.sustentabilidades.org/revista/publicacion-05-2011/>>

- la-economia-ecologica-y-solidaria-una-propuesta-frente-a-nuestra-crisis>, 12 de mayo de 2011.
- Barry, Deborah *et al.* [2010], *El manejo forestal sostenible como estrategia de combate al cambio climático: las comunidades nos muestran el camino*, México, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.
- Bray, David [1991], “La lucha por el bosque. Conservación y desarrollo en la Sierra Juárez”, *Desarrollo de base*, México, 15(3): 13-25.
- _____, Leticia Merino [2004], *La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*, México, Semarnat-INE-Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.
- _____, *et al.* [2007], *Nueva evidencia: Los bosques comunitarios de México. Protegen el ambiente, disminuyen la pobreza y promueven la paz social*, Informe de investigación, México, UNAM-CIDE-CIIDIR-Oaxaca/UI-Florida, <[www.ccmss.org. mx/documentos/nuevas_evidencias_folleto.pdf](http://www.ccmss.org.mx/documentos/nuevas_evidencias_folleto.pdf)>, 20 de julio de 2011.
- _____, Leticia Merino y Deborah Barry [2007], *Los bosques comunitarios de México*, México, Instituto Nacional de Ecología.
- Chapela, Franciso y Yolanda Lara [1995], *El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques*, México, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A. C.
- Carrera, Andrés [2010], “Ixtlán le saca provecho a su riqueza forestal”, *El Imparcial*, 18 de enero, <http://www.inforural.com.mx/imprimir.php?id_rubrique=210&id_article=53474>, 16 de febrero de 2010.
- CIDE-Fundación Ford [2001], *Prácticas Municipales Exitosas Edición 2001*. <[http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/docs/ Practicas2001.pdf](http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/docs/Practicas2001.pdf)>, 29 de noviembre de 2009.
- Comisariado de Bienes Comunales [2008], *Ixtlán de Juárez, Oaxaca. Una comunidad en desarrollo con responsabilidad*, Oaxaca, Municipio de Ixtlán de Juárez.
- Comisión de Desarrollo Indígena (CDI) [2005], *Plan para el Desarrollo Integral, Sustentable y Pluricultural de Ixtlán de Juárez*,

- versión revisada y validada por autoridades y habitantes del municipio, <http://www.cdi.gob.mx/planes_desarrollo/oaxaca/05_ixtlan_de_juarez.pdf>, 10 de noviembre de 2009.
- Conapo, *Índices de Marginación por Municipio, 2000*, Anexo B, Consejo Nacional de Población, <www.conapo.gob.mx/publicaciones/indices/pdfs/005b.pdf>, 30 de octubre de 2009.
- Evers, Adalbert [2006], “Social Economy and Social Enterprises. On the challenges behind two labels”, *Boletín Electrónico*, Barcelona, Centro de Investigación en Economía y Sociedad (36), <www.grupcies.com>, 30 de octubre de 2009.
- INEGI-Gobierno del Estado de Oaxaca [2007], *Anuario Estadístico. Oaxaca*, t. I y II.
- INEGI [2007], Censo Ejidal, tabulados municipales, <<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=17351&cs=est>>, 27 de enero de 2010.
- Inforural [2009], “Busca Financiera Rural dispersar créditos para impulsar proyectos forestales”, jueves 3 de julio. <<http://www.inforural.com.mx/spip.php?article44148>>, 24 de noviembre de 2009.
- Klooster Daniel y Omar Masera [2000], “Community forest management in Mexico: carbon mitigation and biodiversity conservation through rural development, Global”, *Environmental Change* 10(4): 259-272, diciembre.
- Leff, Enrique [2002], *Saber ambiental: racionalidad, sustentabilidad, complejidad y poder*, México, Siglo XXI Editores-UNAM-PNUMA.
- Marañón, Boris [2009], “Algunas aproximaciones teórico-metodológicas a las prácticas de Economía Solidaria”, XXVII Congreso ALAS, Buenos Aires, 31 de agosto al 4 de septiembre.
- ____ [2010], “Algunas limitaciones conceptuales de los enfoques predominantes de Economía Solidaria en América Latina”, Congreso ALAST, México, 19-22 de abril, <<http://www.izt.uam.mx/alast/VIALAST/EconomiaSolidariaCD.pdf>>, 12 de mayo de 2011.
- Martínez, Jorge y Juan Rojas [2003], *Contribución al análisis del panorama del sector cooperativo mexicano*, México, Universidad Autónoma Chapingo.

- Martínez, Raciél [2010], *Triunfan las empresas comunitarias en Sierra Norte del Estado*, Oaxaca, <<http://www.noticiasnet.mx/portal/principal/triunfan-empresas-comunitarias-sierra-norte-del-estado>>, 31 de agosto de 2010.
- Ortiz, Ignacio [2004a], “Tniñu ñuu o Tequio en la Filosofía Mixteca”, *Tu’un Savi. Palabra de la Lluvia*, Huajuapán de León, Oaxaca, Asociación Cultural Mixteca, (8): 17-18, abril-junio.
- [2004b], “Da’an: ayuda o apoyo mutuo en la filosofía mixteca”, *Tu’un Savi, Palabra de la Lluvia*, Huajuapán de León, Oaxaca, Asociación Cultural Mixteca (9): 13-16, julio-septiembre.
- Quadratín [2008], “Ixtlán de Juárez, ‘oro verde’ que brinda riqueza y vida”, 13 de septiembre, <<http://quadratioaxaca.com.mx/noticias/nota,23823/>>, 29 de noviembre de 2009.
- Quijano, Aníbal [1998], *La Economía Popular y sus caminos en América Latina*, Lima, Mosca Azul-CIES.
- [2008], “Solidaridad” y capitalismo colonial/moderno”, *Otra Economía – Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria*, Buenos Aires, RILESS, (2): 17-25, <http://www.economiasolidaria.org/files/Revista_RILESS_2.pdf>, 29 de noviembre de 2009.
- Ramales, Martín y Silvia Portillo [2009], “Una experiencia de desarrollo local: Ixtlán de Juárez, Oaxaca, en la búsqueda del desarrollo integral sostenible y sustentable”, *DELOS, Revista Desarrollo Local Sostenible*, Grupo Eumed.net y Red Académica Iberoamericana Local Global, 3(7), <<http://www.eumed.net/rev/delos/07/ropm.htm>>, 12 de mayo de 2011.
- Sánchez, Gabino [2007], “Fábrica de la Sierra competirá con otros países”, 13 de agosto, <http://www.oeidrusportal.gob.mx/oeidrus_oax/noticias.php?id_noticia=557>, 21 de noviembre de 2009.
- Segob [2009], *Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Oaxaca. Ixtlán de Juárez*, <www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/oaxaca/municipios/20042a.htm>, 20 de octubre de 2009.
- Semarnat-Conafor (s/a), Premio Nacional al Mérito Nacional Forestal. Relación de Galardonados (1977-2008), <www.conafor.gob.mx/biblioteca/galardonadosmerito.doc>.

Singer, Paul [2007], “Economía Solidaria, un modo de producción y distribución”, José Luis Coraggio (coord.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira.

Sousa-Santos, Boaventura de y Cesar Rodríguez-Garavito [2006], “Introduction Expanding the Economic Canon and Searching for Alternatives to Neoliberal Globalization”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso, pp. xvii-lxii.

World Wildlife Fund (WWF) [2004], *Ixtlán de Juárez*, <http://www.wwf.org.mx/wwfmex/ecot_ixj.php>, 15 de noviembre de 2010.



LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL
MICHIZA O YENI NAVAN-“LUZ VIVA”:
la lucha contra el coyotaje
en la comercialización del café

*Dania López Córdova**

Don Jorge, ¿qué es la solidaridad para usted?
La solidaridad significa que *todos somos uno*.¹

INTRODUCCIÓN

El capítulo tiene como objetivo mostrar la vitalidad, vigencia, posibilidades y dificultades de una organización de pequeños productores de café orgánico en el estado de Oaxaca, denominada Yeni Navan, luz viva en zapoteco, que trata de mejorar las condiciones de producción y de vida de sus integrantes y sus comunidades, apelando al trabajo colectivo, la solidaridad, la ayuda mutua, la reciprocidad en general y la autonomía de gestión.

Se sostiene que Yeni Navan ha logrado consolidarse, superando dificultades (técnicas, organizativas, económico-financieras,

* Profesora adjunta. Centro de Estudios Sociológicos, FCPYS, UNAM.

¹ Entrevista a don Jorge, campesino cafetalero y socio de Michiza, Guadalupe Miramar, Santa María Yucuíta, Tlaxiaco, Oaxaca, febrero de 2010.

políticas, entre otras), y contribuido a generar ingresos estables para sus miembros, proporcionándoles diversos servicios –comercialización, crédito, asesoría técnica, provisión de insumos, gestión de proyectos para conseguir apoyos de programas federales/ estatales–, con base en un criterio de reciprocidad y de reparto no desigual de los excedentes.

El capítulo se estructura en tres apartados. Primero se presentan los antecedentes históricos de la experiencia, en segundo lugar el panorama actual y por último se hace un balance sobre la misma. El trabajo se elaboró básicamente a partir de entrevistas realizadas a promotores, socios y directivos de la organización, durante 2009 y 2010.

ANTECEDENTES: LA LUCHA CONTRA EL COYOTAJE

La organización, fundada en 1985, tuvo como objetivo inicial la lucha contra el coyotaje, pues los intermediarios que compraban el café explotaban a los campesinos de diversas formas: en el precio, en la calificación y en el peso del producto. “De ahí empezó la situación, que veían cómo los coyotes daban un precio muy mínimo a los productores, entonces se empezaron a organizar unas comunidades para formar el proyecto de la organización. Ya en 1989 fue cuando se constituyó legalmente Yeni Navan, que es una sociedad de producción rural.”

Esta situación era más grave en comunidades ubicadas en zonas alejadas de los principales centros urbanos de la entidad, pues carecían –y algunas aún carecen– de infraestructura de comunicaciones y medios de transporte, de bodegas para almacenar las cosechas, de asistencia técnica y de créditos para financiar el proceso productivo.

Unos años después de creada, la organización hizo la transición a la producción y exportación de café orgánico, con el apoyo de la Iglesia católica y la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI). El apoyo de la Pastoral Social fue definitivo para la autoorganización de los productores, en la forja de un tejido comunitario, de confianza, de identidad, en

la capacitación de los productores para la gestión y el difícil aprendizaje de la producción orgánica, y en la apertura del canal de exportación vinculado con el comercio justo.

Cuando se teje la comunidad es que se crean vínculos, relaciones humanas de amistad, de confianza, de ayuda, de identificación en el espíritu y en un cambio de situaciones para lograr mejores condiciones de vida, todo eso se va tejiendo en un conjunto de acciones, de cosas bien pequeñas. En ese contexto empezamos a leer la Biblia con la gente, y la gente dio para la organización. Al principio costaba [trabajo] porque era no solamente una experiencia organizativa propia [ellos] estaban acostumbrados a que la autoridad o el gobierno organizaran, pero también porque implicaba relación con otras comunidades. El apoyo más importante que tuvieron los compañeros que empezaron fue de la Iglesia, aquí mismo en Oaxaca [ciudad] les prestaban, así sin cobrarles, locales para tener reuniones, para pequeñas oficinas, y hasta para poder almacenar el café.

En este contexto surgió el nombre de la organización: Michiza, como expresión de la diversidad y de la forja de una identidad en la diferencia: “Entonces implicaba ir con otros, otras etnias, por eso la primera vez que se llevó café, cuando todavía se mandaba maquilar a México, y les preguntaban ‘¿y cómo se llaman?’, ‘no, pues ni nombre tenemos’. Entonces, entre los que iban idearon, dijeron: ‘pues pónganle las letras iniciales de todas las etnias presentes ¿no?’, entonces mixtecos, chatinos, cuicatecos, chinantecos y zapotecos: Michiza.”

En 1988 iniciaron la transición a la producción orgánica y las exportaciones a través de UCIRI, que es un símbolo en México y el mundo de la producción autogestiva y del desarrollo de producción y exportación orgánica con certificación propia (Max Haavelaar); fue la fuente que posibilitó a Michiza abreviar de su experiencia y conocimientos en la dimensión productiva y comercial de lo orgánico, además de lo organizativo.

Más o menos en 1988 inició esta actividad del producto orgánico, cuando empezamos a hacer las primeras compostas, las primeras terrazas, los primeros trazos de curvas a nivel, todo el proceso de lo

que es la producción orgánica. Planteamos que era importante que Michiza se hiciera autogestiva, que pudiera exportar directamente. UCIRI mismo, decíamos, puede ser el monstruo que va a ayudar a exportar a muchísimos que estaban queriendo llegar. Entonces se propuso otras organizaciones como Ismam [Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla], que ya tenían comercialización directa en Chiapas, por la zona de Palenque, o los de Puebla, Tosepan. Había muchas organizaciones metidas en la comercialización y exportación del café orgánico. En 1992-1993, logramos el certificado propio para exportar de forma directa.

Para mediados de los años noventa del siglo pasado, Michiza se había consolidado en términos organizativos, productivos y comerciales. Contaba con su certificado propio y exportaba de manera directa, lo que favorecía que se perfilara como una experiencia autogestiva.

Aparte de los apoyos de UCIRI, como ya se mencionó, la participación de la Pastoral Social, a partir de diversas organizaciones, también resultó fundamental. “Los de UCIRI nos dijeron cómo se hacía la certificación, y ya nos dijeron que la prepararíamos nosotros, ya independientemente. Luego, Cenami [Centro Nacional de las Misiones Indígenas] y Cedipio [Centro Diocesano de Pastoral Indígena] nos apoyaron. También, solidariamente, parroquias que sin ser cafetaleras, nos ayudaron a almacenar el café. Por ejemplo, en los corredores de la parroquia de aquí de Los Príncipes, ahí se almacenó un año el café mientras se daba salida”.

PANORAMA ACTUAL

Yeni Navan se inició con un núcleo reducido de productores, situación que se ha modificado de manera significativa, pues contribuye a generar trabajo e ingresos para un considerable número de campesinos: “Al principio son pocas gentes, contadas de hecho. La organización nació con 17, de ahí fueron como cuatro o cinco comunidades y poco a poco se fue aumentando hasta

llegar ahorita como a 42 comunidades y más o menos 953 socios, de los cuales 30% son mujeres.”

Si se tiene en cuenta los trabajos realizados por los no socios por la actividad productiva del café, el impacto se triplicaría: “[Además están] algunos que trabajan por épocas, para la cosecha. Pues de hecho es más o menos multiplicado por tres; serían como 3 600 gentes, de manera indirecta, entre ellos, por ejemplo los podadores, los que limpian el cafetal.”

Los trabajos de los no socios se realizan a través de diversas modalidades, destacan los mecanismos de reciprocidad y de mercado: “Pues de hecho algunos son familiares, otros conectan gente, o a veces trabajan, como le decimos aquí, ‘mano vuelta’; o sea, se apoyan entre ellos, y ya después regresan los otros a apoyarlo.”

La participación femenina es significativa y se incrementa por la migración: “Pues legalmente [los socios] son como 70% de hombres y 30% de mujeres, pero en realidad, con la migración, creo que ya es 50 y 50. [Cuando] se van sus maridos, los dueños o los que están representados con la cooperativa, como dejan el trabajo y emigran, las que se quedan con el trabajo son las señoras.”

Los productores socios cultivan principalmente café y de modo secundario maíz y frutales, que les permiten contar con algunos productos para el autoconsumo o para el intercambio a nivel local y regional: “El cultivo básico es el café. Tenemos más de 2 000 hectáreas, 2 300 hectáreas que son solamente de café y otras 700 hectáreas con lo que no es café; sería para el cultivo del maíz y frijol y para frutales.”

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA RECIPROCIDAD

La actividad cafetalera de Michiza está organizada a partir de lo individual y lo colectivo, donde la reciprocidad es un principio y una práctica fundamental. Cada socio tiene en promedio

2.4 hectáreas cafetaleras, y cada uno es responsable de producir, cosechar, beneficiar, secar el café y entregarlo en el centro de acopio local. “De hecho cada productor que tiene su parcela tiene su propio equipo de beneficiado húmedo, que consta de una despulpadora, un tanque de fermentación y un patio de secado, aunque a veces lo secamos en petate.”

La organización, por su lado, a partir del trabajo cooperativo de los socios se encarga de proporcionar servicios diversos: asistencia técnica, acopio, transporte a la bodega general, control de calidad y clasificación, trillado, embolsado y exportación del café. Ofrece un precio de garantía y un pago final, que se calcula según la cotización del café en la bolsa de valores de Nueva York, deduciendo los costos de comercialización y administración.

El trabajo de los socios termina al entregar el café pergamino en las bodegas locales, con el receptor local, que tenemos como representante de comercialización en todas las comunidades. Ahí entregan su café, ahí lo pesan para saber cuánto tiene cada saco y de qué calidad. Ése es el primer filtro para ver si pasa a la bodega grande, luego se documenta y se manda con la directiva central, y se hacen los pagos. El receptor es el encargado de documentarlo todo, para poder transportarlo; la dirección se encarga de mandar el camión para recoger ese café y traerlo a la bodega estatal [en la ciudad de Oaxaca]. Luego se sacan las muestras, para ver los rendimientos y más que nada grados de humedad: cómo viene el café, si viene húmedo o seco, manchado o fermentado, para poder mandarlo a las maquinas, a la trilladora y hacer las mezclas. Porque si meten un café que está dañado, un bulto entre 20-40 bultos, pues te va a dañar todo el lote; entonces, se checa antes de que se mande a la trilladora, para que tenga más o menos los mismos orígenes, que no tenga daño el grano, porque sería más caro meterlo y otra vez pasarlo a la clasificadora para que se vuelva a sacar. La trilladora es la que se encarga de quitarle la cáscara, el pergamino, para convertirlo en café oro, le llamamos café oro, es el café verde listo para llevarlo al tostado y molido. Después se clasifica qué lote es: si para Estados Unidos o para Europa, y se mandan los costales especiales para exportación.

El servicio de comercialización es muy significativo en tanto ha eliminado la situación de explotación y dominación en la que los productores se encontraban con los coyotes respecto al peso, la clasificación y los precios.

Yeni Navan paga a los productores según la cotización del precio internacional del café orgánico en el mercado de comercio justo. El pago se realiza en tres partes: uno en el momento del corte, como un anticipo que se convierte en crédito de avío; otro en el momento de la entrega de la cosecha en el centro de acopio local, y el último, denominado de ajuste, deduciendo los costos de operación del proceso de comercialización y según la cotización del café en la bolsa de Nueva York y el tipo de cambio.

El anticipo al corte es un recurso que liberamos para los socios, para las limpias y el corte del café. Tenemos otro que es el anticipo al acopio, cuando se está entregando el café pergamino en los acopios locales, se les paga este otro adicional. Luego viene el pago que le decimos de ajuste, que es el precio final porque ya se fija a todo el proceso, los gastos de operación y todo eso se descuenta [considerando además] los tipos de cambio y la bolsa. Entonces, netamente lo que se queda es lo que se le paga al último.

TRABAJO COLECTIVO Y RECIPROCIDAD

El esfuerzo colectivo se basa en una estructura organizativa donde, desde distintas posiciones, los socios desempeñan diversos cargos sin que medie el pago de salario, con ciertas excepciones. El cargo se desempeña según los usos y costumbres; esto se advierte en el trabajo de los grupos locales, los cuales están conformados por los mismos productores y todos ellos desempeñan su función sin remuneración alguna, sobre la base de la reciprocidad simétrica, es decir, donaciones de mano de obra entre protagonistas socialmente iguales.

El grupo local se conforma por un presidente, secretario, tesorero, promotor orgánico, receptor y delegado, cuya función es coordinar

los trabajos que son con referente a la producción, acopio, y a los pagos. El promotor orgánico es un enlace directamente entre el área técnica o área de producción de Yeni para dar los seguimientos de los trabajos en campo de acuerdo con las técnicas orgánicas, es quien checa las parcelas a ver si están haciendo los abonos. El receptor es el enlace directo del área de comercialización, es el encargado de hacer los acopios, lleva el control de las entradas de cada productor en volumen, peso y calidad. Es el encargado de documentar todo: los recibos individuales, el concentrado de acopio y el orden de envío a la central. El delegado es un enlace directo entre el grupo local con la directiva central, pero más que delegado, es el representante directo que toma las decisiones, tiene la facultad de tomar decisiones y acuerdos en la asamblea. El tesorero es el que administra el recurso tanto local como los pagos de los acopios, pues hay comunidades que tienen cooperaciones adicionales, se cooperan para que venga el delegado a la reunión; a partir de sus comunidades, él lleva el dinero.

En todo el proceso, del acopio hasta el embolsado para la exportación, hay pues de manera mayoritaria trabajo recíproco y de modo secundario trabajo asalariado. El primero lo desempeñan los socios, y el segundo algunas personas que son contratadas para cuestiones más urgentes y/o especializadas.

En total [en las cuestiones operativas] trabajan más o menos como 100 personas, de hecho son socios, nada más los que trabajan en bodegas no son socios, como cinco o seis. En la estructura dirigente y operativa (comercialización, administración y técnica), los socios no tienen un salario sino un apoyo equivalente a menos de dos salarios mínimos diarios; personal no socio, contratado, hay ocho personas en total, que sí recibe un sueldo.

La estructura dirigente está integrada por socios, quienes desempeñan responsabilidades en el consejo de administración y de vigilancia. Todos son elegidos en asamblea general, por tres años.

CALIDAD Y CERTIFICACIÓN ORGÁNICA:
LA FORJA DE SABERES Y DE HUMANIDAD

El esfuerzo realizado por Michiza para exportar café orgánico es muy loable. No sólo es un largo camino para lograr que la organización funcione con fluidez y flexibilidad, sino también un proceso de construcción de saberes, habilidades y humanidad.

Humanamente hay muchos que valoran el crecimiento que tienen por participar en una organización, porque crecen humanamente. Por ejemplo, aprenden a relacionarse, aprenden qué significa salir con su propio producto a comercializar, adquieren seguridad. El primer año que salieron no querían, decían “no, no sabemos movernos en la ciudad, nunca hemos ido”; pero cuando llegan y dicen “pudimos, fuimos a la ciudad, y pudimos vender, y un poquito mejor y entonces ya no necesitamos el cacique tanto”, pues entonces empiezan a crecer humana, social, colectivamente. Luego la gente, por ejemplo en las asambleas, que se lee y que se escribe, crece enormemente al poder escribir, leer, porque siempre es necesario que diario se esté leyendo, escribiendo cosas en una organización. Aprenden a leer mejor, a comprender lo que escriben, lo que leen. Hay un crecimiento en muchas áreas que no se ve, pero es real. Eso es muy importante para mucha gente.

Durante los primeros años de actividad se realizó un gran esfuerzo para aprender a cultivar el café orgánico y luego con el fin de conseguir la certificación. Esto último se logró en 1992, al obtenerse la certificación por parte de la Agencia Internacional Naturland, año en que por primera vez se exportó de manera independiente a Alemania, ya sin necesidad del generoso apoyo de UCIRI. No sólo se debía demostrar que se conocía el proceso orgánico, principalmente a los certificadores externos, sino también que los productores indígenas sabían de estos procesos.

Cuando fue la primera certificación orgánica, nos vino a certificar un suizo de Naturland, muy cuadrado por cierto, fue una experiencia muy significativa. Nos dijo que quería ver todos los controles,

los controles de campo, de oficina, los de comercialización, los de producción. Temíamos no pasar la certificación, porque pensamos “eso, muy complicado”; decíamos “los indios siempre nos asustamos de lo que traen los güeros”. Nos asustábamos tanto que hicimos todo minuciosamente, todo lo que nos dijeron. Y llega el certificador y dice: “Ay, está tan perfecto todo que no lo creo, están armando un show.” Y yo le dije “no es show, es cierto, teníamos miedo y por eso lo hicimos así”, y dijo: “No”. Y no creía. Y dijo una palabra que nos enojó a todos, dijo: “No es posible que los indios hagan esto”, así tal cual. Y entonces todos volteamos y nos dijimos “pinche suizo”. Empezó por callarme a mí, me dijo: “Usted no habla, que hablen ellos.” Habló el directivo que era en ese tiempo un chatino, pero vivaracho, terrible. Y pues el chatino le decía y le respondía, sabía todo; y entonces el suizo dijo: “Pues te callas tú también, porque yo creo que tú también ni eres indio.” ¡Un coraje!... Pensamos ¿entonces qué quiere?

Empezó a hacerles preguntas muy chistosas a todos, que no eran importantes para la certificación, a ver si sabían: que con qué se medía la altura de las parcelas, y era el altímetro, pero ellos no sabían que era el altímetro ese aparatito; y decían, pues algo así como el barómetro, y nos reímos todos y el otro creyó que nos estábamos burlando. Finalmente dijo que todo estaba bien, pero que no lo creía porque no le había tocado ver una organización así. Y Michiza, desde esos miedos empezó a ser bastante autogestiva, con muchas carencias y dificultades, pero ahí va.

En la temporada 2008/2009 Michiza acopió 414 toneladas de café y exportó 260 toneladas de café orgánico en su modalidad oro a Alemania, Austria y Estados Unidos, con un valor aproximado de 16 millones de pesos.

BALANCE

Michiza ha obtenido logros importantes en sus dos decenios y medio de existencia: la autogestión, la reciprocidad simétrica, la igualdad social, la toma colectiva y democrática de decisiones, así como la construcción de una identidad colectiva entre los cinco grupos étnicos que la conforman.

No obstante, enfrenta un panorama complejo. Por un lado, el contexto externo es adverso, en relación con la evolución decreciente del precio del café orgánico en los mercados internacionales debido a una mayor oferta y al ingreso del capitalismo transnacional verde (empresas transnacionales que ofrecen café orgánico como un sello pero sin el contenido ético del movimiento de producción ecológica y ambientalista); la ausencia de políticas gubernamentales de promoción, especialmente respecto al financiamiento productivo y de comercialización, así como para el desarrollo de infraestructura de comunicaciones. Por otro lado, la organización no ha logrado diversificar su producción de modo que el café es el producto comercial más importante y al mismo tiempo hay un problema de baja productividad física: 2 toneladas/hectárea, frente a 8 que es el promedio nacional, debido al envejecimiento de las plantas, problema que debe ser atendido, pero no se cuenta con el financiamiento para renovar los cafetales.

La empresa tiene resultados económicos ligeramente por encima del punto de equilibrio (ingresos-costos) y en la tensión reciprocidad-mercado, la primera es la que define la orientación global de la organización. Sin embargo, es importante sostener que Michiza, por la falta de excedentes económicos importantes y la prioridad dada a la atención de los problemas de producción y comercialización, ha desatendido la parte educativa y de capacitación, de modo que puede debilitarse la identidad cooperativa y de reciprocidad que la sustenta.





COMUNIDADES CAMPESINAS EN CAMINO, UNA EXPERIENCIA PRODUCTIVA COLECTIVA EN EL ISTMO DE TEHUANTEPEC, OAXACA

*Boris Marañón Pimentel**



INTRODUCCIÓN



Este capítulo trata de hacer un balance de la experiencia de Comunidades Campesinas en Camino (CCC), a partir de visitas y entrevistas con algunos de sus directivos desde 2008 hasta julio de 2012.

Se hace hincapié en cómo CCC, en los últimos 15 años, va creando una economía solidaria a partir de la reciprocidad y la promoción de la agricultura agroecológica. Al final se proponen algunas ideas para la discusión, tratando de dilucidar de qué modo la experiencia de CCC puede contribuir a gestar otra sociedad: en la educación intercultural, en la formación de dirigentes y en la construcción de una red solidaria amplia en los niveles local, regional y nacional.

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

HISTORIA

En 1995, varios grupos indígenas de la región del istmo de Tehuantepec en Oaxaca comenzaron a reflexionar sobre los problemas y dificultades de la vida de los campesinos indígenas. Los intermediarios regularmente explotaban a los pequeños productores, a quienes compraban el producto a un precio bajo y lo vendían a un precio mucho más alto:

Lo que nos motivó es que todo el trabajo, toda la producción del campesino, que es lo más fuerte en la zona costa, pues está muy mal pagado, muy barato pues. Ésa fue nuestra inquietud, porque aquí en la organización se veía que a los campesinos se les pagaba bien el producto. Ya de ahí aprendimos cómo valorar lo que nos da vida, la tierra, el árbol, el bosque; reforestar, no maltratar tanto la tierra, el terreno donde cultivamos nosotros. Fuimos aprendiendo a trabajar con más cuidado, abonando la tierra.

Fue entonces que, con el apoyo de la Pastoral Social, se hicieron reuniones de análisis de la realidad social y los grupos comenzaron a formar tiendas comunitarias para vender sus productos ellos mismos, a partir del principio del compartir y del trabajo cooperativo, que es la espina dorsal de CCC:

[...] Cuando yo llego [a la Parroquia de Jalapa de Marqués] en 1994 hay grupos de TCO [trabajo común organizado], que es una metodología que tenemos en la diócesis para iniciar cualquier grupo, es la metodología con la que inició la Pastoral Social; también los inicios de UCIRI [Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo] fueron así, es un servicio que se da desde Ceprocom [Centro de Promoción Comunitaria], instancia de la diócesis dedicada a la Pastoral Social [...] había grupos de abasto, se había organizado la comercialización de chile pasilla, había grupos de salud.

De acuerdo con la ubicación en la región, parte baja o parte alta, los cultivos básicos eran el ajonjolí y el chile pasilla, respectivamente, y se trataba de mejorar la comercialización de ambos buscando mercados extrarregionales:



COMUNIDADES CAMPESINAS EN CAMINO, UNA EXPERIENCIA PRODUCTIVA COLECTIVA

El ajonjolí es el producto que tenían los campesinos en la parte baja y en la parte alta era el chile pasilla [...] ya se tenía la experiencia de ir al mercado a vender el chile en Puebla y era la misma gente de la parroquia; entonces, era muy fácil decir pues vamos a llevar también ajonjolí. Yo creo que fue lo que motivó ese viaje para comercializar el producto en Puebla, ellos [los productores] vieron una diferencia muy grande en precio comparado con el precio local, el que pagaban los intermediarios, lo que animó al siguiente año a volver a comercializar; pero no solamente animó a eso, sino que ese mismo año comenzó a formarse la organización.

Así, a fines de 1995, CCC quedó formada oficialmente por 49 pequeños productores de los municipios de Santa María Totolapilla y Santa María Jalapa del Marqués, Distrito de Tehuantepec del estado de Oaxaca; todos dedicados a la siembra de maíz, frijol, chile pasilla, cacahuete, melón, sandía, mango, tamarindo, sorgo y ajonjolí.



PANORAMA ACTUAL



Comunidades Campesinas en Camino es una extraordinaria experiencia basada en la reciprocidad, pues a partir de la producción y comercialización del ajonjolí orgánico ha logrado expandirse y diversificarse, crear un sólido brazo financiero, incluir en la vida cotidiana la sustentabilidad y fortalecer la dimensión educativa y solidaria. Estos logros se han conseguido a la par de una situación económica en la que los ingresos netos son mayores a los costos.

CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN A PARTIR DEL AJONJOLÍ

CCC ha tenido un crecimiento notable. El ajonjolí es el producto base, pero la producción es diversificada; actualmente el área productiva está integrada por más de mil socios que suman una superficie aproximada de 1 300 hectáreas con ajonjolí, chile pasilla, cacahuete, mango, aguacate y jamaica, además de cultivos



como maíz y sorgo, utilizados principalmente para la alimentación del ganado:

Lo que nos une ahora es la producción de ajonjolí. Ahorita lo principal es el ajonjolí, porque se le da el valor agregado, se hace aceite y sus derivados: galletas, panes, tortilla, ése es el principal comercio. Sigue lo que es la ganadería, con las carnicerías, carne orgánica, y después todo lo que es derivado de la agricultura: cacahuete, jamaica, sorgo y maíz. Estamos comenzando con el mango, como empezar a buscarle mercado.

Como se advierte, la diversificación es notable; la integración es muy importante pues CCC realiza actividades de acopio y comercialización a granel, así como de transformación del ajonjolí en aceite. Existe también un área ganadera que impulsa la producción de carne orgánica y la complementación entre la producción agrícola, en términos de producción de composta y de forrajes, y para tal fin se tiene un predio de 4 hectáreas con cerca de 120 cabezas de ganado vacuno en producción de tipo estabular.

Además, con el objetivo de ofrecer servicios de ahorro, préstamo e inversión a la población del istmo, en el marco de la Ley de Ahorro y Crédito Popular se creó un instrumento financiero, la Caja Indígena (Cajín). La caja tiene más de 4 000 socios y es un mecanismo vital para financiar parcialmente las actividades productivas, especialmente las agrícolas:

Tenemos Cajín, es una caja de ahorro, son cajas indígenas, la creamos hace cinco años por la misma necesidad de los grupos de trabajo que necesitan apoyos económicos, y muchos de los socios tienen su cuenta de inversión en Serfin, Bancomer, Banamex. Se planteó, por qué no mejor lo depositan aquí, porque si lo dejamos en los bancos se lo prestan a los grandes empresarios, no se lo prestan a los campesinos. Es difícil que el campesino saque el crédito al banco, piden garantía, necesitas pequeña propiedad, si no, te dicen que no; entonces, para resolver le dimos la vuelta y todos los socios dimos una aportación para crear la caja.

La caja, formada con un aporte de 300 pesos por socio, tiene seis sucursales y emplea a seis personas en cada una. Recibe los

ahorros de los socios y pobladores a una tasa de interés de 3.0 a 8.0%, y presta a una tasa de interés sobre saldos insolutos de 3.0-4.5% mensual.

El conjunto de actividades productivas y financieras ha conducido a Comunidades Campesinas en Camino a consolidarse económicamente, con resultados positivos, y a tener presencia importante en la región:

Tenemos todas las cooperativas, es una estructura organizativa muy fuerte. El aumento de socios, el crecimiento de los ingresos y los excedentes, el impacto oficial del proyecto en esta región, es ya reconocido. Para la gente del campo, las comunidades, como para el gobierno, es un punto de referencia, tenemos un impacto en la región como organización integral. Hemos crecido en activos, oficinas, bodegas, laboratorio para las plagas, servicio para encostalar toda la basura, la maquinaria para el procesamiento del ajonjolí, para hacer aceite.

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El ajonjolí es cultivado por pequeños productores en superficies de entre 0.25 y 3 hectáreas. La actividad empieza en mayo, con la preparación del terreno y se siembra entre julio y principios de agosto. Cuatro meses después, entre octubre y noviembre, empieza la cosecha, el corte; después de dos semanas, con la piña seca, se procede al sacudido y encostalado del ajonjolí. Por hectárea, considerando un rendimiento de una tonelada de ajonjolí, se emplean diez personas para el corte y otras ocho para el sacudido. El rendimiento promedio es de 800 kg/ha y el costo de producción alcanza 10 pesos/kilogramo.

La mano de obra puede ser pagada, sin distinción de género, a 120 pesos/jornal, pero las labores se realizan principalmente a partir del trabajo familiar, o bien de la mano vuelta, que es la colaboración entre productores para las labores de siembra y de cosecha sin que medie el pago de un jornal; es pues una manifestación de la reciprocidad simétrica entre socios: “hoy por

ti, mañana por mí”. El cultivo es poco mecanizado, la siembra es manual, apoyada en la yunta, y la cosecha también es manual, sólo se utiliza maquinaria para el rastreo y el deshierbe.

En cuanto a la comercialización, “desde que nos organizamos como grupo en la comunidad, los precios han estado bien favorables, siempre se han mantenido en el mismo nivel”.

A principios de 2010 se estaba pagando 17 pesos por kilo de ajonjolí orgánico. Y por el volumen de producción ofertado, la empresa se ha constituido en el elemento regulador del mercado regional, obligando a los coyotes a mejorar los precios. “Este año [2010] el coyote empezó a pagar 12 o 13 [pesos]; cuando aquí la organización empezó a pagar 15, pues tuvo que nivelar”.

Los precios varían según la condición-calidad inorgánica/orgánica del ajonjolí. El ajonjolí y otros productos pueden ser de transición u orgánicos; los primeros a su vez se catalogan en convencionales o T0, que son los de aquellos productores que participan por primera vez en la organización y quienes durante ese primer año adquieren el compromiso de realizar las labores correspondientes en sus parcelas para avanzar en el proceso de producción agroecológico; los T1 son los de los productores que continúan en la organización durante el segundo año y que durante el primero cumplieron con todos los requerimientos, si no es así, los productores regresan a T0. Hacia el tercer año, si se cumplió con el proceso de transición, se alcanza la categoría de producción orgánica. “T0 es el primer año [para el productor que participa por primera vez] y es ajonjolí convencional; T1 es el segundo año y el tercero ya es orgánico, [los precios] estuvieron a 15, 16 y 17 pesos este año [2010].”

Un mérito importante de la empresa es que: “Ahorita ya se paga al contado pero antes no se pagaba, hasta que se vendía el producto había que esperarse; ahora se paga total, desde este año.”

LA AGROECOLOGÍA Y LA EDUCACIÓN SOLIDARIA

El camino elegido por CCC para mejorar las condiciones de vida de los productores es la organización colectiva solidaria a partir

del giro productivo agropecuario basado en la agroecología. Desde el inicio la organización se propuso impulsar otra manera de vivir, basada en la reciprocidad y la protección de la naturaleza. Si bien en la organización se habla sólo de producción orgánica, la cual se refiere a la producción sin insumos químicos pero puede regirse por los principios de la gran agricultura convencional, por ejemplo los monocultivos, en realidad se refieren a una agricultura que recupera saberes campesinos ancestrales, así como principios de la agroecología, entre ellos el de la diversidad, de manera que cultivan diversos productos y hay una preocupación por la recuperación de suelos, la protección de las semillas nativas y de la biodiversidad en general. De tal forma, han impulsado la agricultura agroecológica como un medio para conseguir mejores precios; la diferencia de precios entre un producto orgánico y otro convencional es un importante atractivo para que los campesinos se acerquen a la experiencia.

Hay gente que ve la agricultura orgánica como algo sólo de mercado, entonces se acercan a la organización, éste es el primer paso porque anda buscando un mejor precio para sus productos; entonces se les empieza a promover la parte de la agroecología. Por la cuestión de que te vende un servicio [el químico] es más cómodo, ya no macheteas, sólo lo aplicas y se acabó la hierba. Entonces, la agricultura orgánica [agroecología] implica más trabajo. [Pero] la gente siempre le apuesta más al mejor precio, con esta diferenciación siempre le anda tirando a lo orgánico, hace el esfuerzo por hacer sus labores de conservación de uso de suelo, abonos, aplicar sus biofertilizantes, hace ese esfuerzo por conseguir ese sobreprecio.

Como ya se mencionó, la adopción de prácticas agroecológicas significa un diálogo con los saberes agrícolas tradicionales de las comunidades campesinas y su recuperación a partir del movimiento de agroecología. Es también una manera de impulsar una mejor utilización del territorio a través de la introducción de cultivos que permitan mantener la fertilidad del suelo y contener la erosión.



LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN MÉXICO

El aguacate es un cultivo que apenas se está empezando a trabajar, lo metió un proyecto que se llama PESA [Programa Especial para la Seguridad Alimentaria] pero como monocultivo. Ya hay algunas huertas que están en producción, la idea es darle el cambio, porque entran, tumban el monte y meten el aguacate; la intención es hacer un policultivo, meterle algunas leguminosas para fijar el nitrógeno, digamos que la gente pueda aprovechar más las huertas de aguacate.

Las prácticas y actitudes agroecológicas no sólo se reflejan en los aspectos productivos, sino que tienden a convertirse en una nueva manera de vivir, pues la nueva relación con la Madre Tierra tiene consecuencias importantes en sus vidas cotidianas: “Sí hay un cambio, de hecho desde que dejan de usar el químico se refleja en la salud de todos; el que el niño pueda participar en la siembra sin el riesgo de enfermarse pues es muy importante, es calidad de vida el estar en la parcela sin el riesgo de contraer una enfermedad, el hecho de que te puedas comer un fruto en la parcela sin el riesgo a intoxicarte también es calidad de vida.”

Además de la agroecología, un aporte importante de CCC para la construcción y consolidación de las experiencias solidarias basadas en la reciprocidad es el énfasis cotidiano otorgado a los aspectos organizativos y educativos. De manera frecuente se realizan pláticas que refuerzan la conciencia solidaria de los productores, al mismo tiempo que se discuten los problemas concretos de la organización (productivos, técnicos, educativos, participativos, entre otros); así, el esfuerzo educativo va de la mano con el desarrollo organizativo, fortaleciendo los logros alcanzados, pues consideran que una buena salud organizativa es una condición básica para el impulso de esfuerzos educativos.

La parte organizativa es un aspecto que no puede descuidarse, porque podrá estar bien todo lo demás, pero la organización [debe estar] fortalecida en la participación, el interés. La participación se genera a nivel de las comunidades, en los proyectos que hay en las mismas comunidades. Por lo menos los últimos dos años hemos estado fortaleciendo a los productores, porque estábamos creciendo



con mucha infraestructura y a unos productores sólo les interesaba la infraestructura, entonces eso nos ha ayudado a generar productores más conscientes.

TOMA COLECTIVA DE DECISIONES

En CCC, la idea que las decisiones deben tomarse de forma colectiva, en asamblea, es muy importante. Se cuenta con una asamblea de delegados integrada por un socio de cada una de las comunidades que forman parte de la organización. Esta asamblea de delegados sesiona los días 10 de cada mes, en donde se toman las decisiones sobre el rumbo de la organización.

También se cuenta con un comité ejecutivo integrado por un presidente, un secretario y un vocal; un comité financiero y otro más de vigilancia, formado por un tesorero y dos vocales. Estos cargos se renuevan cada dos años y son desempeñados por socios de las diferentes comunidades, quienes son los encargados de representar a todos los socios.

Hay un comité local en cada una de las 49 comunidades, a su cargo están las tareas de capacitación e inspección de que todos los socios cumplan con las labores de conservación de agua, bosques y semillas nativas, para garantizar la certificación orgánica. Este comité está integrado por un presidente, un secretario, un tesorero, un promotor campesino y un inspector campesino.

LA RECIPROCIDAD: EL SERVICIO

Ya se adelantó que en el proceso productivo la mano vuelta es una práctica de reciprocidad simétrica. En los cargos directivos y la conformación de los comités locales, también se manifiesta la reciprocidad. Los socios elegidos en asamblea ocupan los cargos durante dos años, como una forma de brindar un servicio a la comunidad. Estos cargos son rotarios, se espera que todos los socios, en algún momento, los ocupen. Por dicho servicio no reciben un salario, sí una pequeña retribución, las dietas, para

compensar el tiempo dedicado a la organización y que les impide atender sus parcelas y ocupaciones cotidianas. En el caso de los comités locales, los socios no reciben ningún pago. En ambos casos, al ser elegidos se asume que es importante desempeñar esas funciones con responsabilidad y alegría.

Las responsabilidades que asumen los socios directivos y en general los socios al comprometerse a producir de manera orgánica son correspondidas por los servicios de su organización: asistencia técnica, certeza sobre la comercialización de sus productos a precios justos, diversificación y mejoramiento de sus parcelas a partir de la implementación de las prácticas agroecológicas, opciones de financiamiento para la producción, entre otras.

BALANCE

Comunidades Campesinas en Camino es una experiencia colectiva basada en la reciprocidad. Los socios realizan diversas actividades productivas a partir del “nosotros”, aportando mano de obra en términos de reciprocidad simétrica y distribuyendo de modo no desigual los excedentes generados.

La organización se funda en bases sustentables en relación con el territorio, impulsando la agroecología y la agricultura orgánica como un medio para mejorar las condiciones de inserción de los campesinos en los mercados, pero a su vez como una forma de recuperar el vínculo relacional de respeto y complementariedad con la naturaleza. Esto ha significado un extraordinario proceso de diversificación e integración productiva: producción, procesamiento, comercialización de un conjunto amplio de productos, siendo el ajonjolí el principal; se ha traducido, además, en el desarrollo de organizaciones financieras populares que representan un aporte relevante a las necesidades financieras de CCC.

Asimismo, CCC se caracteriza por una estructura democrática de toma de decisiones en la que todos los socios tienen la posibilidad y la obligación de desempeñar cargos de responsabilidad.

CCC, a partir de sus logros no sólo económicos sino organizativos, muestra que un esfuerzo colectivo basado en la reciprocidad entre las personas y con la naturaleza no sólo es posible, sino real. Que los campesinos, no obstante la precariedad de sus medios materiales, pueden mejorar sus condiciones de trabajo y vida sin que eso implique la destrucción de la naturaleza. Que otra racionalidad de vida, en la que el mercado esté subordinado a la reciprocidad, empieza a cristalizarse de manera microsocia.

La organización se ha ganado una imagen, es referencia no solamente entre las comunidades sino también en los sectores privado y público. [Está] construyendo nuevas propuestas y respondiendo a la demanda de las comunidades. [Tiene] una propuesta sustentable, cuidar la tierra, la semilla, el bosque, el territorio. [Ha creado] una conciencia en los mismos productores [y también] está la parte más productiva, comercial, que se está desarrollando. Es un proceso irreversible y que ya no depende de la Iglesia.

Finalmente, resta plantear algunas ideas que pueden contribuir a fortalecer la organización para ir perfilando el trabajo de CCC en dirección no sólo de otra economía, sino de otra sociedad. Es importante reforzar la idea o imagen de que la organización persigue un proyecto en el que se trata de vivir de otra manera, de otras relaciones sociales, de otra convivencia, con principios y valores colectivos y no el individualismo egoísta, en la solidaridad, en la reciprocidad, en el respeto a la naturaleza y en general en el buen vivir; así como fortalecer la presencia y la influencia de CCC como otra forma de vida tanto entre los socios como en las comunidades, en los pueblos de la región. En ese sentido, sería conveniente que se empezara a utilizar otro lenguaje, el lenguaje de la solidaridad en la vida cotidiana, no del capitalismo; por ejemplo, en lugar de utilidades se podría decir excedente y en lugar de tasa de interés, cuota de recuperación,¹ y fortalecer por tanto los esfuerzos educativos sobre la economía solidaria, la sustentabilidad ambiental, la importancia del autogobierno, de la

¹ Como en el caso de Undeco, véase Rubio, Marañón y López en este mismo libro.

igualdad social, así como procesos de capacitación y formación de dirigentes.

Sería importante impulsar redes solidarias y articulaciones con otras experiencias, en la región como en otros estados del país; asimismo, es importante que CCC discuta la necesidad de participar en la construcción de otras experiencias regionales y, como ya se mencionó, tejer una red local-regional-nacional, de manera que la organización, ya consolidada en lo productivo y económico y cohesionada socialmente, tenga una mayor proyección.

confianza (reciprocidad simétrica), y aquellas de *mercado* que descansan en la maximización individual y racional de las ganancias [Polanyi, 1957] y adquieren materialidad tanto en lo económico como en lo político-subjetivo, en tanto la producción de subjetividad constituye la materia prima de cualquier forma de producción [Guattari y Rolnik, 2006: 42].

Partimos de la consideración de que dichas tensiones no pueden ser eliminadas en las experiencias cooperativas pues si bien para producir y consumir se apela a formas de organización propias de modelos que tienden a la horizontalidad en la toma de decisiones, a igualar la distribución de responsabilidades e ingresos y a estimular la autonomía del colectivo que las ejerce, el hecho de producir para el mercado genera toda una serie de coacciones sobre la producción y la organización. Asimismo, asumimos una perspectiva teórico-metodológica que busca mantener la tensión en los conceptos y no soslayar que las relaciones de poder son inmanentes a la constitución de los espacios sociales, lo cual nos previene de presuponer que las prácticas de reciprocidad sean únicas, aun en aquellos sujetos o ámbitos en donde ellas sean predominantes [Gracia, 2011 y 2012].

El contexto social, político y organizativo de esta experiencia que tiene lugar en los municipios Opodepe y Rayón se diferencia de otras formas de cooperación que se han venido desarrollando en estados del sur del país como Chiapas y Oaxaca, que emergieron en el marco de una amplia movilización y demanda por la autonomía del mundo rural e indígena y han gestado mercados solidarios para sus productos [Marañón y López, 2010] y racionalidades productivas que incorporan los valores y principios ambientalistas [Barkin y Rosas, 2006].

El norte de Sonora, en cambio, no cuenta con tal tradición organizativa y, en este sentido, también se distingue de los municipios del sur del mismo estado en los que, en el contexto de la lucha por la tierra que diera lugar a una gran expropiación en 1976, surgieron formas novedosas de organización para producir colectiva y autogestivamente, como el caso de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo (CECVYM), la

cual se vio afectada por crisis económicas que terminaron socavando el proyecto [Vázquez, 2001].¹

En este caso no se cuenta con esas tradiciones ni actores y tampoco se observa un fuerte peso del sector cooperativo u otro tipo de emprendimientos populares o solidarios como las sociedades de solidaridad social u otras organizaciones que puedan apuntalar esta experiencia incipiente y que, como veremos, tiene muchos costados frágiles, lo cual para nada le resta mérito y valor. Se trata de pequeñas comunidades muy afectadas por la problemática del narcotráfico, por altas tasas de migración hacia las ciudades aledañas y Estados Unidos ocasionadas por la falta de perspectivas laborales y opciones de vida en los pueblos, y en donde es muy importante el peso de una población que, no obstante su edad, no tiene la posibilidad de descansar por falta de seguridad social y recursos.

Los ejes teórico-metodológicos utilizados para analizar la experiencia provienen de postulados de distintas disciplinas de las ciencias sociales retomados por los enfoques que plantean la emergencia en la región latinoamericana de economías solidarias. Dichos enfoques son fructíferos para reflexionar sobre la posibilidad de construcción de alternativas de trabajo e ingreso en espacios locales desfavorecidos y para analizar las potencialidades y límites para reconstituir el lazo social francamente dañado, transformar la cultura política y ampliar y profundizar procesos más democráticos en los territorios.

Pese a las limitaciones mencionadas y a que se trata de un caso que inicia con fuertes restricciones para erigirse en un grupo de trabajo autogestivo para los fines analíticos que nos propusimos aquí, destaca la importancia otorgada por sus distintos promotores al *poder-hacer* y *saber-hacer* para alcanzar reconocimiento y autorreconocimiento, en tanto allí reside una de las claves para gestar relaciones más democráticas e ir atravesando las asimetrías y vulnerabilidades de las relaciones sociales. Como bien lo detectan y comprenden, al producir no sólo se genera una

¹ Citado por Velázquez [2009].

mercancía para cambiar en el mercado y sirve para el sostenimiento propio y de la familia, sino que el bien generado puede otorgar identidad (orgullo) a quienes lo producen y por tanto contribuir a desarrollar al sujeto individual y colectivo.

Los datos de fuentes primarias de información que sustentan el escrito datan de 2010;² se produjeron a partir de entrevistas abiertas a líderes, participantes de la cooperativa y pobladores con distintos roles, sexos y edad. Asimismo, se derivan de observación esporádica y no sistemática en los distintos ámbitos de cooperación del grupo y de la revisión de fuentes secundarias de datos oficiales, fuentes académicas y periodísticas, boletines y material de difusión de la cooperativa.

La estructura del capítulo es la siguiente. Primero se presenta una historia breve de esta organización, luego sus principales aspectos económicos, sociales, organizativos y políticos, y, por último, consideraciones finales que apuntan a realizar un balance de la misma en sus primeros años de existencia.

EL SURGIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

La cooperativa se constituyó legalmente hace muy poco, en diciembre de 2006, y cuenta sólo con diez socios. La estructura formal de la cooperativa por ahora es, más que nada, un paraguas jurídico, pues desde ella sobre todo se promueven prácticas de reciprocidad y cooperación que buscan beneficiar a las personas de los pueblos a partir de diferentes actividades, tanto productivas como sociales y educativas. Salvo quienes están en la producción, los demás socios no han logrado percibir ingresos económicos y gran parte del trabajo necesario para generar sus

² El trabajo se realizó a partir de la participación en el proyecto PAPIIT IN30280 “Emprendimientos productivos populares ¿una alternativa de empleos e ingresos ante la crisis de la sociedad salarial?” y del proyecto “Prácticas productivas populares en América Latina: ¿espacios de innovación social ante la crisis de los proyectos modernizadores? Experiencias desde el noroeste mexicano”, con sede en el CED de Colson y no recibió financiamiento.

CREAR LAS CONDICIONES PARA EL SURGIMIENTO DE OPCIONES DE VIDA

productos es realizado por personas ajenas por ahora a su estructura formal, pero que sí se reconocen en el proyecto, y por otras que reciben un pago a cambio de su trabajo. Pese a ello, la perspectiva es ir involucrando a trabajadoras y trabajadores a partir de la capacitación y la educación cooperativa para integrarlos al proyecto que aún está en ciernes y puede ir adoptando diferentes formas organizativas.



Foto: Archivo propio. Luz mostrando las instalaciones de Rayón.

La idea de conformarla surgió de Arnulfo Monge Hoyos, joven que recién había sido ordenado sacerdote católico y designado para atender religiosamente a nueve pueblos situados al noroeste del estado de Sonora, conocidos también como los pueblos del río San Miguel, ubicados en los municipios Rayón y Opodepe.³

De acuerdo con Luz, secretaria de la parroquia, catequista, miembro de la estructura formal de la cooperativa y responsable

³ Tuape, Pueblo Viejo, Meresichic, Opodepe, Santa Margarita, Tres Álamos, La Paz y Rayón.

de la producción en la fábrica de Rayón, todo empezó por el impulso del padre Pupo,⁴ por sus “conocimientos previos para hacer la granola y de la necesidad de generar empleo en el pueblo”. Así se comenzó: primero con “lo que él tenía, con algunos apoyos del gobierno y de conocidos [...] nos fuimos haciendo de charolas, licuadora, batidora, selladora y etiquetas [...] él y su hermano crearon las recetas” porque “el padre es muy creativo”.⁵

Como antecedente en la fabricación de productos integrales y en la formación de la cooperativa, cabe mencionar que el padre Pupo había lanzado hace ya 14 años, desde 1998, la propuesta “Calmar tu hambre sin cargo de conciencia”, consigna que aún se incluye en las bolsas de los actuales productos. En sus años de Seminario este inquieto joven se había convertido al vegetarianismo a partir de una fuerte gastritis y, además de vender quesos de pueblos aledaños en Hermosillo para sustentar su nueva dieta, fabricaba una granola muy especial para ese tipo de dolencias para el autoconsumo que había aprendido de un ingeniero y luego comenzó a vender a pedido de varias personas. Ya egresado del Seminario y cuando estaba en el proceso previo a ser ordenado, fue trasladado de la ciudad de Nogales a la localidad de Bahía de Quino. Allí tomó

contacto con el desempleo, el abuso sobremano en que viven las mujeres sometidas al machismo y alcoholismo [por lo que] comienza a abrir mercado a los panes de pasa y de plátano entre sus amigos para dar empleo a tres jóvenes alumnas suyas de la escuela preparatoria [...] se hacen concretas ya las prácticas del seminario de las compras en común que hacían entre sus compañeros naturistas, los conceptos leídos y aprehendidos del P. Jesús Flores y las cooperativas de la colonia “la Zapata” [...] Mexicali y Tijuana eran los mercados, y el salón parroquial con su fiel estufa traída de Hermosillo, su fábrica.⁶

⁴ Así le llaman al sacerdote Arnulfo Monge Hoyos.

⁵ Notas de campo, 24 de marzo 2010.

⁶ Relato del padre Pupo en *Historia de la cooperativa*.

El padre Pupo también formó parte de las comunidades eclesiales de base (CEB) promovidas por la Teología de la Liberación, movimiento que tiene sus orígenes en los años sesenta del siglo pasado en la Iglesia católica brasilera y que a partir de los años setenta se extendió a otros países latinoamericanos. Esta corriente, que ha tenido una importancia fundamental en movimientos sociales como el de los Sin Tierra en Brasil (MST) o el zapatismo en México, surge desde la periferia de las ciudades y ámbitos rurales de América Latina y plantea un cuestionamiento radical frente a la perspectiva tradicional de la Iglesia católica y del protestantismo histórico de asistir a los pobres como objetos pasivos de ayuda o caridad. En lugar de ello, propone “la creación de comunidades cristianas de base entre los pobres como la nueva forma de la Iglesia y como alternativa al modo de vida individualista impuesto por el sistema capitalista” [Lowy, 2007].

En las CEB el padre conoció a muchos cooperativistas y notó que uno de los “principales problemas es el paso de la organización al trabajo” por lo cual se propuso “empezar al revés”, por “trabajar y luego organizarse”. De allí que cuando llegó como sacerdote a estas comunidades les propuso la idea de empezar a trabajar para conformar una cooperativa a las personas que cumplieran alguna función en la parroquia y/o habían participado anteriormente en la Pastoral Social de la Iglesia, para ir forjando un grupo y organización cuyo objetivo central era ampliar las opciones de trabajo y vida en los pueblos, lo cual es una tarea que se topa diariamente con una serie de dificultades que iremos analizando en los próximos apartados.

LA BÚSQUEDA ARTICULADA DE LA PRODUCCIÓN

La cooperativa concibe la producción de manera integral, involucrando la forma típica de producción del campo mexicano, es decir, la *milpa*, con las *unidades domésticas* y el espacio *fabril*.

Comenzando con la fábrica, montada en un inmueble aledaño a la parroquia de Rayón donde reside el padre Arnulfo que fue

cedido a la cooperativa en comodato por diez años. De los pueblos que involucra el proyecto, Rayón alberga el mayor número de habitantes (1 092).⁷ Allí se fabrican los productos principales: *galletas* (colesterol y granoleta), *empanadas* (de piña borracha, guayaba envinada y cajeta natural) y *granola de Sonora*.

Los otros espacios son ámbitos domésticos situados en el pueblo de Opodepe, de 301 habitantes, y El Ranchito, de unas 30 personas, donde se fabrican los *cochitos esbeltos* en un horno de tierra. Finalmente en Meresichic, con 190 habitantes, se fabrican el *pan de vieja* y *chiltipan*.

Todos estos productos salen al mercado bajo la marca Itepo, voz yaqui que significa “nosotros”; la apelación a este vocablo no quiere decir que entre los productores haya personas de este pueblo originario sino que pretende estimular y generar la conciencia de grupo, retomando una de las identidades étnicas y culturales que han sido subyugadas en los últimos siglos. La filosofía enunciada en la realización de los productos muestra que con el rescate de dicha identidad también se retoma una ética de cuidado y preservación de los recursos naturales a partir del ejemplo de una encantadora y peculiar ave:

El colibrí, también llamado “chuparroza” o “chupamirto” [...] como hermano con quien juntos construimos el mundo que queremos vivir y heredar, ha resultado ser el inspirador de nuestra mística como grupo comprometido con la salud y nuestra Madre Tierra, ya que aparte de ser el ave más bellamente vestida, y muchas riquezas más que explota en sí misma, es la única ave que no “hace el feo” a nada que le vaya a alimentar, es decir, si ve que en una planta aún hay “algo” por explotar y le servirá para su alimentación, sin importar lo que haya que hacer, va hacia ella y le saca esa última savia que tal vez muchos ya despreciaron, para convertirla en alimento y de ese modo continuar volando.⁸

⁷ Estos datos fueron recabados por la misma cooperativa. *¡Uta, Qué Agosto!*, vol. 1, núm. 1, diciembre de 2009.

⁸ Documento de circulación interna “Productos energéticos, un estilo de vida SC de RL de CV”.

Consecuente con esto, elaboran productos “con las cantidades necesarias y los ingredientes exactos” rescatando elementos como las mieles de maguey y la del árbol tradicional de la zona, el mezquite (en náhuatl mizquitl), llamada “chucata”, que tiene propiedades excelentes para incentivar la buena digestión mientras reconstruye la flora intestinal. Este ingrediente es “difícil comprarlo porque hay que confiar en quien lo vende” en tanto éste tiene que conocer qué parte se debe extraer. Por otro lado, de cada mezquite se saca una porción muy pequeña de miel, que parece una suerte de ámbar con escaso sabor.

También se utilizan harinas caseras pues la misma cooperativa cultiva el trigo en las milpas de manera orgánica, sin utilizar químicos y sirviéndose de las aguas del río San Miguel. De igual manera producen quesos, soya preparada de diferentes formas, algunas verduras como la espinaca, que se utiliza para preparar tamales que se venden en las tiendas comunitarias y los expendios (sin la marca Itepo), o frutas como la piña para rellenar las empanaditas.

La idea de que el alimento es una de las bases del desarrollo de las personas y las comunidades se utiliza para identificar tanto los productos como el proyecto de la cooperativa en general. Una de las principales materias primas es la avena, la cual compran en Hermosillo y luego muelen para trabajar con la harina. Actualmente están experimentando para producir avena de consumo humano pues ello les significaría abaratar de forma significativa sus costos. El maíz lo compran en Jalisco y la guayaba en Aguascalientes. De avena comenzaron requiriendo 10 kilos y en este momento consumen 500 kilos. Sin especificar el producto, se elaboran unas 2 500 bolsas a la semana, trabajando de lunes a viernes durante 8 horas. Para hacer las galletas diario se elabora una masa de 210-215 kilos, amasada a mano porque la consistencia es distinta a otro procedimiento y ésta es la diferencia del producto artesanal.

Como mencionamos, el inmueble donde se ubica la fábrica de Rayón pertenece a la iglesia de dicho pueblo. La cooperativa ha realizado una serie de mejoras y construcciones para acondicionar el lugar y poder utilizarlo para la producción. Las

LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN MÉXICO

principales herramientas de trabajo fueron compradas a partir de un crédito del Fondo Nacional de Apoyo para Empresas Sociales (Fonaes). Entre ellas destaca un horno industrial eléctrico que reemplazó al primer horno y tiene una gran capacidad, aunque en la actualidad sólo es usado una hora por día.

Sólo dos de las diez trabajadoras de la fábrica son miembros de la cooperativa, las demás están contratadas de manera informal (no tienen contratos) y ganan 125 pesos por día. Además reciben la merienda de media mañana y la comida del mediodía. Se les ayuda también con la compra de gastos fuertes y sin cargo de intereses. El plan a futuro es que las trabajadoras firmen un contrato y así preparar “la estructura para el servicio de seguro social, Infonavit y una pequeña caja de ahorro” que se administra para préstamos entre el colectivo de trabajo “[y] por cada peso que ahorren la empresa les dará 50% más”.⁹



Foto: Archivo propio. Trabajadoras elaborando galletas.

⁹ *¡Uta Qué Agosto!*, vol. 1, núm. 1.

El ambiente de trabajo en la fábrica es distendido y el ritmo no es muy intenso. Algunas mujeres además rescatan la formación que van recibiendo, “lo cual hace que éste no sea un trabajo más”. Sin embargo, aún les cuesta asumir la visión, pertenencia y compromiso de formar parte de un colectivo y se siguen ubicando en el lugar de “contratadas por el padre Pupo” o por quienes están a cargo de la producción. Como veremos posteriormente, la constitución de un grupo de trabajo que pueda abrazar el proyecto cooperativo es uno de los tantos obstáculos de este colectivo.

Los otros espacios de elaboración de los productos Itepo son ámbitos domésticos. En uno de ellos Martita, madre de dos hijos que vive en la sierra en un ranchito de muy difícil acceso al que se llega por camino de terracería, fabrica los cochitos esbeltos en horno de tierra, a partir del legado de su abuela quien le enseñó a amasar. Al principio entregaba sólo diez bolsas y ahora su producción se ha multiplicado: llega a hacer 1 000 bolsas a la semana. Ella propuso un producto propio el cual se vende en las tiendas de la cooperativa en la ciudad, motivada por la cooperativa que promueve el aprendizaje para la elaboración de productos típicos de la cocina sonorenses y estimula a las mujeres que ya los realizaban para ayudarlas a sostener la economía doméstica y encontrar el valor de hacer algo propio, elemento retomado en las charlas vespertinas organizadas por el proyecto cooperativo. Hasta ahora se han conformado unas diez productoras en las distintas localidades; elaboran garapiñados, tortillas de manteca, galletas, pan casero y las tradicionales coyotas.

En la confección de algunos de los productos mencionados se utilizan los insumos producidos de manera orgánica en las milpas, las cuales pueden estar ubicadas junto a algunas tiendas comunitarias o ser parte de ejidos. Por ahora, en su carácter de ejidatario sólo se ha comprometido Lázaro, secretario del ejido, ministro de Eucaristía y uno de los miembros más activos del proyecto que estamos analizando. Sí hay participación de las mujeres de los ejidatarios que están asociadas a las tiendas comunitarias y como tal pueden vender sus productos y comprar allí, como veremos

adelante con más detalle. La tierra trabajada por Lázaro y antes por su padre, cuenta con el vital acceso a un pozo de agua.

Hace algunos años cambiaron los productos y actualmente en el ciclo de invierno siembran pastura (sobre todo avena), pues muchos de los campesinos de la comunidad tienen ganado y fabrican el famoso queso cocido de esta zona. En este campo crece naturalmente la pastura, por esto también se deja pastar el ganado a cambio de diez pesos por cabeza diarios. En el ciclo de verano se siembra calabaza junto a diferentes variedades de verduras y legumbres, como zanahoria, lechuga, col, ejotes, arvejas. Estas variedades son cultivadas primero en almácigos hasta que alcanzan el tamaño necesario para ser trasplantadas a su lugar definitivo.

Si bien las cosechas han llegado a ser buenas, el precio de los insumos junto a la dificultad de lograr una comercialización más autónoma (los campesinos no se han organizado para vender juntos, sí para gestionar maquinaria, para lo cual han recibido créditos por parte del gobierno) hacen que los productos derivados de la tierra no sean suficientes para la subsistencia y muchas veces ni siquiera se logra venderlos. Una de las funciones de las tiendas comunitarias es que sus asociados puedan colocar allí sus productos, pero en ocasiones para ello es necesario generar un valor agregado y tal no siempre es sencillo o factible.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, en las milpas relacionadas con el proyecto comunitario han llegado a trabajar 20 hombres. Sólo con uno de ellos se logró un acuerdo para que labore por una jornada de 125 pesos diarios (más desayuno y la comida del mediodía) como lo hacen las mujeres en las fábricas. Porque en la zona, los jornaleros agrícolas cobran 200 pesos diarios pero no tienen un trabajo constante. Ésta es una de las dificultades para contar con un grupo que se mantenga y vaya asumiendo otras responsabilidades. Dada esa dificultad, más recientemente Lázaro prefirió asociarse con otros dos trabajadores y compartir gastos y ganancias porque considera que esto es mejor en lugar de contratar mano de obra.

También tienen gallinas, que alimentan con las galletitas devueltas de las tiendas (los productos son a consignación). La idea

es que luego, junto a las gallinas, haya cerdos que sean paseados por el campo y entonces no estén “estresados”.

En todos los relatos se hace hincapié en mostrar los beneficios de la producción orgánica y natural, realizada de acuerdo con los ritmos de la naturaleza, respetando el ambiente, y buscando rescatar los saberes y conocimientos de la comunidad para que las personas se puedan reapropiar de ellos.¹⁰ También se destaca el estar “a gusto” en “el ambiente de uno”, lo cual es muy valorado y justifica la importancia del proyecto más allá del rédito económico.

Resumiendo, en el ámbito productivo hay dos necesidades imperantes que caminan juntas pero cuyos tiempos disímiles las hacen difíciles de acompañar: la voluntad pedagógica de rescatar conocimientos en desuso junto al estímulo y educación por el trabajo cooperativo y la búsqueda de agregar valor a lo producido para mejorar su colocación en los mercados y contribuir a generar ingresos para otras personas del pueblo. Ésta es una de las muestras de tensión entre un proyecto de cooperación para el cual la producción es también generación de sociedad y la producción para la venta en los mercados que no se rigen por tales tipos de criterios, sino por los de lucro económico.

LA COMERCIALIZACIÓN

El intercambio de bienes se realiza mediante tres mecanismos diferenciados. Uno de ellos, vendiendo los productos a grandes tiendas de venta masiva; el otro, a partir de las propias tiendas de

¹⁰ Este trabajo de recordar saberes es fundamental. Su rescate es uno de los pilares de la Asociación Lutisuc, ubicada en la ciudad de Hermosillo, que se dedica a la “recuperación y preservación de los elementos culturales” de los pueblos indígenas de Sonora: “impulsando entre otras cosas, proyectos productivos y sustentables que mejoren sus condiciones de vida”. En este caso, una de sus miembros comenta cómo un anciano del pueblo kikapú logró *volver a traer a su memoria* el diseño que le había enseñado su abuelo cuando vio una imagen recopilada por la investigación de un estudiante de Comunicación Social como parte del trabajo de pasantía que realiza en la organización. Es importante destacar que el pueblo kikapú estaba perdiendo la memoria histórica de sus producciones culturales.

la cooperativa y, el tercero, buscando formalizar y extender mecanismos de reciprocidad ya existentes, como el trueque. En este apartado nos referiremos a las dos primeras que, con sus distinciones, responden a patrones de mercado capitalista; dejaremos para el próximo apartado la tercera forma en tanto sus funciones son diferenciales y deben ser pensadas en torno al proyecto social y comunitario integral que se busca.

Los productos de la marca Itepo se expenden en 500 tiendas comerciales. El mayor volumen de la producción (aproximadamente 60%) se entrega a los Oxxo de Nogales (96) y Hermosillo (186). El resto se vende en Súper del Norte (alrededor de 15%), Boutique de carnes Taste (10%), Jung (cadena de tiendas naturistas) y Farmacias Kino. Los productos se venden bien y están teniendo acogida en un mercado que va buscando opciones naturales para nutrirse. Sin embargo, a la hora de competir en el mercado la cooperativa afronta una serie de asimetrías, entre ellas el no contar con créditos para pagar a sus proveedores y, sin embargo, tener que vender sus productos a grandes cadenas como el Oxxo a consignación y recibir, una vez realizadas las ventas efectivas, 5% menos de lo entregado en tanto hay mercadería que se rompe o se arruina. Como hemos visto, haciendo honor al ave de la que recoge su filosofía, el remanente no se desperdicia, regresa “colibreando” para ser alimento de las gallinas ponedoras, lo cual es ilustrativo de la diferencia que hay entre prácticas que en la medida de sus posibilidades incorporan la racionalidad ambiental al presentar un intercambio equilibrado con la naturaleza respecto a las que rigen en las cadenas comerciales y grandes comedores, que botan sus “desperdicios” de alimentos.

Asimismo, la cooperativa abrió tiendas propias para comercializar tanto los productos Itepo como una diversidad de artículos regionales de la cooperativa y de otros productores. Estos *expendios de la felicidad* se localizan en Hermosillo (el de Nogales debieron cerrarlo en 2010 porque estaba ubicado en una zona “roja”) y se llaman ¡Uta Qué Agosto!, retomando un decir popular proclamado por algunas protagonistas de estas experiencias cuando se abrió la primera tienda comunitaria, a la que

luego nos referiremos. La tienda en Hermosillo vende alrededor de 5% de la producción de la cooperativa. A partir de ella y de la distribución se generan otros “cinco empleos directos y diez de productoras locales”.

Para comercializar los productos se apela a lo que Marie Claire Malo denomina “ventajas competitivas de nicho”, que están dadas en el valor simbólico conferido al bien más que en el valor de uso propiamente dicho [Malo, 2003: 221]. Así, no sólo se enfatiza la manera en que son manufacturados los productos, sino sobre todo la importancia de apuntalar el trabajo y esfuerzo de los pueblos en donde aún se utilizan productos naturales diferentes de los ofertados por las grandes tiendas y supermercados, y permitir el sostén de puestos de trabajo en las localidades rurales.

LOS ASPECTOS FINANCIEROS

La falta de capital de trabajo es uno de los principales problemas de la cooperativa. Para poder iniciar y ante la imposibilidad de conseguir otro tipo de créditos, comenzaron asumiendo deudas a través de tarjetas de crédito. Según comenta su principal impulsor, “nadie nos veía como opción buena para depositar sus recursos, ya que no teníamos a quién venderle y cuando buscábamos clientes, resultaba que nos negaban la oportunidad de comprarnos, porque no teníamos capacidad de abasto”.¹¹

A pesar de este comienzo, se han podido desarrollar productos que están siendo reconocidos en los mercados tradicionales y luego se consiguió un préstamo sin intereses otorgado en noviembre de 2007 por el Fonaes por 211 802¹² pesos con seis meses de gracia y a pagar en tres años; esto les permitió comprar algunas herramientas de trabajo (horno y mesa de trabajo).

¹¹ P.I.N. (Productividad-Ideas-Negocios), Suplemento de *El Imparcial*, 12 de noviembre de 2010, pp. 16-17.

¹² <http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2008/seguimiento/20100/2010000006708_065.pdf>.

En febrero de 2010 la tienda de Hermosillo facturó 40 000 pesos; descontando gastos, sueldos y pagos a proveedores, tuvieron un excedente de 23%. Sin embargo, además de las deudas contraídas se fueron asumiendo otros gastos –como la remodelación del espacio de fabricación de productos Itepo– que ascienden a casi 700 000 pesos e impiden a aquél derramarse más en la economía cooperativa, aunque es un aliciente para continuar. De esta manera, la cooperativa funciona entonces con un esquema monetario muy comprometido, no ha logrado acceder a otros préstamos blandos y se topa con la escasez de financiamientos productivos para este tipo de emprendimientos, que se vuelven aún más lejanos por el pasivo acumulado.

CONTRA LA VIOLENCIA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL:
INTERCAMBIOS RECÍPROCOS, REVALORIZACIÓN DE LO PROPIO
Y PUESTA EN PRÁCTICA DE PRINCIPIOS RELIGIOSOS

De lo hasta aquí visto sabemos que se trata de un proyecto iniciado sin capital de trabajo, funcionando con un pasivo que no ha podido sanear. Asimismo, su promotor ocupa un papel destacado en la comunidad (el párroco que atiende a los pueblos del río San Miguel) y propuso la idea a personas allegadas a la Iglesia con experiencia en trabajo con la comunidad y en proyectos de interés social. Entre ellos sin duda sobresale Lázaro, ejidatario, ministro de Eucaristía y quien participaba en la Pastoral Social (este organismo ya no actúa) y se involucró en este proyecto porque considera que: “hay que ir más allá de la religión [...] esto es una obligación moral, religiosa, lo que hago de trabajar en la Iglesia me obliga de trabajar en la comunidad. Si no qué caso tendría si creo en Dios y si no hago nada por mejorar la comunidad”.

Se trata entonces de un pequeño grupo de trabajo, unas cinco personas de los pueblos (Luz, Ime, la Güera de Tuape, Lázaro y el padre Pupo), pues los demás integrantes de la cooperativa, familiares del sacerdote, se ocupan de tareas de gestión en la ciudad.

Además de estimular el intercambio de fuerza de trabajo y de ofrecer a los lugareños la posibilidad de vender sus productos en las tiendas de las ciudades, este grupo ha buscado rescatar y organizar la experiencia del trueque que existe de manera informal. Para ello no ha propuesto la utilización de dinero comunitario –como otras experiencias más amplias que involucran a diferentes sectores sociales en el sur del estado–, sino más modestamente la conformación de tiendas de abarrotes comunitarias desde las cuales se busca promover que la comunidad sea más que un lugar geográfico desarrollando la solidaridad y cooperación de los pueblos. En un segundo momento se espera que cada tienda pueda transformarse en una caja de ahorro y préstamo que posibilite a sus socios acceder a créditos inmediatos y de bajo costo, así como, luego de capacitaciones, habilitarlos para que en sus propias casas o tierras puedan sembrar hortalizas y producir todo lo necesario para no depender de proveedores ajenos a la tiendas. Así se pretende coadyuvar a que el dinero producido en la región no se quede en la ciudad sino que regrese a sus pueblos, lo reactive y estimule a la gente a quedarse en ellos.

En un principio había cuatro tiendas comunitarias ubicadas en las localidades de Tres Álamos, Opodepe, Meresichic y Tuape, pero actualmente la de Opodepe no está funcionando y los promotores de la cooperativa consideran que “no ha llegado todavía el momento” y es mejor esperar a que las personas de la comunidad puedan volver a asumir la organización. Además de formalizar el intercambio entre los pequeños productores de la región, las tiendas buscan facilitar la compra de productos de primera necesidad a “precios justos”, con lo cual pretenden crear condiciones y establecer acuerdos que escapen a la lógica de la ganancia imperante en los mercados regidos por criterios capitalistas.

Los productos de primera necesidad ofrecidos en las tiendas son comprados por la cooperativa en la ciudad de Hermosillo, se agrega lo producido en las milpas y algunas mercaderías elaboradas por sus socios. A las productoras locales que venden sus productos tanto en las tiendas comunitarias



Foto: Archivo propio. Tienda de abarrotes de Tres Álamos.

como en los expendios de las ciudades se les paga la mitad de lo producido con mercadería de las tiendas y la otra mitad se abona en dinero.

En la venta de los productos que se compran en Hermosillo se manejan dos precios, el de *socios* y el de *no socios*. Para los socios, el precio es 15% más caro sobre el precio mayorista, lo cual permite cubrir los gastos de gasolina y administrativos, mientras que para los no socios es de 65%. Los requisitos para ser socio de la tienda son aportar 300 pesos (aunque los mayores de 60 años no pagan cuota y si no se pueden aportar en efectivo es posible proporcionar un producto para que se venda y genere los 300 pesos), cumplir con ciertas características (como salir menos de una vez a Hermosillo, tener menos de 100 pesos diarios de ingresos) y, sobre todo, participar en las asambleas. La ganancia de las tiendas se utiliza para el pago de los cuatro administradores (ganan una comisión de 10% sobre las ventas) y se derrama en beneficio de las 300 familias asociadas a ellas. Uno de los

administradores, Salvador, de Tres Álamos, enfatiza el cambio en su vida porque antes no tenía un trabajo constante, se dedicaba a la producción de bacanora, un destilado típico de Sonora. Ahora, en cambio, a la mayor estabilidad del trabajo agrega la satisfacción de estar ayudando a la gente y que la gente lo “ayude a uno”. El abarrote de Tres Álamos es la primera tienda propiedad de la cooperativa, cuenta con su escritura, y el terreno fue cedido y levantado por la comunidad.

Enfrente de la tienda hay una milpa en la que se está buscando cosechar nopales a partir de la donación de los primeros para empezar con la producción. Al ingresar a la tienda notamos que de los productos de las milpas sólo había cebollas y unas tortillas de una de las socias. Las demás mercaderías provenían de Hermosillo. Destaca que no se encuentran los productos fabricados en el espacio colectivo de producción de Rayón y comercializados bajo la marca Itepo, los cuales, como dijimos, se venden en las propias tiendas en las ciudades y en las tiendas comerciales.

De esta manera, la consigna de los productos de ser “la golosina para los más empobrecidos” se ve limitada en este caso porque no se dirige a los pueblos sino a las ciudades. Ante la pregunta de por qué no se comercializan, se argumenta que los costos son más altos que lo que se consume allí y los hábitos de alimentación no apuntan tanto al cuidado de la salud a partir de productos integrales y de las características propuestas, que se dirigen a los mercados de las ciudades.

En las distintas actividades productivas se busca rescatar los saberes preexistentes y sobre todo que “la gente use lo que tiene y valore lo que produce, darle el valor que le corresponde a la tortilla gordita, a los chichos, a la machaca, a la cebollita chiquita, fea pero con un sabor maravilloso, que no es la cebolla transgénica de Walmart”.

El rescate de tradiciones y saberes también se estimula desde otros espacios y personas del pueblo. Tal es el caso de las charlas del padre Pupo en diferentes momentos del año; nos tocó presenciar la de cuaresma, a la que concurrían las mujeres de Rayón, y en esa oportunidad hizo hincapié en la recuperación de la alegría

perdida por los pueblos olvidados de México. También esto se observa en las pláticas cotidianas de Lázaro con la gente adulta y adolescente de las comunidades con quienes comparte diferentes contenidos de los cursos de “teología popular”, una interpretación del Evangelio a la realidad circundante que busca “encontrar respuestas a las dificultades para poder crecer en comunidad”. Estas charlas reúnen a unas doce personas en cada pueblo, número algo reducido para Lázaro pues considera “que no ha habido una concientización total de los integrantes de la cooperativa”, aunque lo comprende como parte de un proceso en el cual se espera que algunas personas al irse comprometiendo “contagien” a las demás. Sin embargo, los muchos años de experiencia como parte de la Pastoral Social de la Iglesia y luego en el Ayuntamiento por un periodo corto en el que decidió apostarle a la política porque “querían un cambio en la administración”, le permiten ser crítico y reconocer que muchas veces la gente del pueblo tiene mucha “apatía” y es renuente a “participar en actividades de formación humana de cualquier tipo”.

No obstante, el grupo de los jóvenes está muy entusiasmado, por lo cual se siguen promoviendo las actividades de un proyecto (CEDER) que busca constituirse en “cuna para el desarrollo del empresario rural”, el cual procura apoyar desde la escuela primaria a niños con “capacidades empresariales” para promover el desarrollo local; con este fin ya ha construido 13 aulas. Nótese que no se habla de estimular prácticas de trabajo en equipo o de empresarios asociados (cooperativas), sino solamente de la promoción de capacidades empresariales. En el próximo apartado retomaremos este punto porque se manifiesta en otros elementos organizativos del proyecto.

Además, se generó la “Asociación de Jinetes del Padre Kino”, que agrupa a jinetes de la zona e intenta continuar la obra del padre Francisco Kino, fundador del pueblo costeño bautizado con su nombre (Bahía de Kino). A partir de esto se pretende “suscitar la unidad entre los pueblos de Sonora en vías del desarrollo sustentable y autónomo”, y que se establezcan “vínculos naturales de comunicación” para enfrentar momentos difíciles y

para compartir y “celebrar misa dando las gracias a Dios por la oportunidad de estar ahí”. Hasta el momento se efectuaron trece cabalgatas desde Rayón visitando Hermosillo, Magdalena, Aconchi, Baviácora, San Felipe, Huépac, Banamichi, Cucurpe, San Miguel de Horcasitas, Pueblo Nuevo y La Fábrica de los Ángeles.

El padre Pupo también participa en el programa de cultura general radiofónico de Radio Sonora, al tiempo que busca crear nuevas modalidades transmitiendo “bajo el tradicional árbol del mezquite” para que el dador de la tan ansiada sombra del desierto también reúna las voces y decires de su gente.

Como en tantos otros pueblos y ciudades del país, la actividad del narcotráfico es una de las más importantes en la economía del pueblo, un tema al que por miedo y terror nunca se refiere de manera directa, que nunca se dice por su nombre (lo cual también es habitual en distintas organizaciones sociales del estado). Pese a los problemas de seguridad, esta cuestión no es abordada en las asambleas de las tiendas comunitarias pues “no se puede tocar, porque todo el mundo tiene alguien, un familiar, un amigo, ligado con esa actividad”. Cuando el sacerdote llegó a estos lugares hizo caso omiso a esa norma implícita y comenzó denunciando el narcotráfico y promoviendo la “cultura de la paz”: al poco tiempo lo amenazaron de diferentes maneras, al punto de ocasionarle un problema cardíaco. Fue cuando decidió reorientar su trabajo y apostar por la cooperativa que, según expresa, también constituye un problema “porque algunos ya no quieren trabajar con ellos, porque ahora ganan con el padre, ganan mucho menos pero viven más tranquilos”.

EL EJERCICIO DE PODER COMPARTIDO Y EL VÍNCULO CON OTROS ACTORES SOCIALES Y POLÍTICOS

La distribución de responsabilidades, las decisiones sobre la producción, la comercialización y los aspectos financieros están concentrados en el párroco del pueblo. Esto se explica por su

dinamismo y empuje, por lo incipiente del proyecto y, sobre todo, porque no surgió de un grupo de trabajo previamente conformado o que se fuera conformando a partir de una situación conflictiva que lo fortaleciera y le otorgara identidad. La centralidad de la figura del padre-gestor ha permitido que la experiencia nazca y se contagien algunas personas del lugar, como él mismo reconoce: “El grupo se va haciendo a partir de despertares. Somos cinco personas que soñamos, palpítamos, con esto. Una es la Güera de Tuape. El otro es Lázaro, Luz, Ive y yo. Los demás nos ven como los jefes que los explotamos, pero ni modo, en ese momento estamos, no te lo puedes brincar. Lo que sí tenemos muy claro, es que tenemos que llegar al momento en que todos nos sintamos los jefes, pero no es fácil.”

Sin embargo, la concentración de la toma de decisiones es notoria también dentro del pequeño grupo, que no discute y debate sus actividades mediante pequeñas asambleas ni tampoco está al tanto de temas de gestión ni de lo que implica el sistema cooperativo, por ejemplo. Cada uno en su estilo, reconoce que se trata de un proceso de aprendizaje y si al momento aún no hay grandes logros en lo económico, se tiene la convicción de que el esfuerzo merece ser sostenido. De todas maneras, la permanencia en el tiempo de esta dinámica grupal tan centralizada por una persona es uno de los elementos que obstaculiza la conformación de un grupo de trabajo que pueda ir asumiendo responsabilidades y ejerciendo formas de organización y gestión que propicien la toma de decisión colectiva propia de la gestión cooperativa y de otras formas de hacer economía(s) en la(s) que el elemento fundamental pasa por articular otras formas de hacer política(s) concibiendo esta actividad, de manera amplia, como la capacidad de un colectivo humano de problematizar su propia situación y poder ir más allá de ella para crear un tiempo-espacio nuevo, para hacer alumbrar los posibles.

Con el fin de estimular mecanismos de conformación de un sujeto colectivo se ha apelado a las tiendas comunitarias, en torno a las cuales se realizan *asambleas* a las que se debe concurrir

para ser socio.¹³ Así, además de cumplir la función de permitir el acceso a productos más baratos y favorecer el intercambio entre los productores locales, las tiendas buscan sobre todo gestar el espacio del diálogo y el ejercicio democrático para crear la conciencia cooperativa.

En las asambleas se ha tendido a evaluar el impacto de las tiendas en las comunidades así como su funcionamiento, al tiempo que se abordan diversas problemáticas de la comunidad. Sobre todo, permiten conectar con la necesidad e importancia de ir buscando alternativas colectivas a una situación de vida que se ha naturalizado y se expresa en frases como “estamos tan mal que ni siquiera nos damos cuenta”. Entonces, “lo que ha surgido es que necesitamos otra manera de vivir y que para eso necesitamos reunirnos [...] ‘a que este no vino y yo fui a su casa a recordarle’ [...] esas cositas para nosotros son muy importantes, que la gente está sintiendo que tiene que venir y si no vienes nos afectas a todos. A lo mejor este momento es muy chiquito”.

Si bien en un primer momento las asambleas eran concurridas en tanto asistía la mayoría de los socios, esa participación fue disminuyendo, de acuerdo con algunos, porque no se quería asumir el compromiso de asistir una vez a la semana. Luego se terminaron desarmando cuando el párroco explicitó que en ese contexto también funcionarían con carácter de obligatorios los cursos de teología popular, a los que ahora básicamente asisten los no socios. Éste es otro ejemplo de la dificultad para constituir un grupo autónomo si no se ponen en discusión y se promueven mecanismos de consenso sobre los cursos de acción. En este punto es interesante observar que al ser interpelados sobre este aspecto hay reconocimiento y capacidad autocrítica, lo cual es fundamental para ir aprendiendo a partir de los propios errores. Las tiendas siguen funcionando básicamente porque la gente del lugar se beneficia de comprar a precios bajos y las personas no se han involucrado mayormente en su organización.

¹³ Si se falta tres veces consecutivas a las asambleas de las tiendas no se puede continuar siendo socio.

En el apartado previo hicimos referencia al proyecto educativo que busca desarrollar al empresario rural. Esta idea de empresa es confusa en el contexto cooperativo en el que se inscribe, inclusive si se portara una visión que enfatiza el carácter de empresa de una cooperativa, en tanto ejerce una actividad económica organizada a los fines de la producción y el cambio de bienes y servicios. En realidad, en los planes organizacionales del padre Pupo está distinguir las siguientes estructuras: *a)* Una empresa con la forma legal de sociedad anónima, es decir, con fines de lucro, integrada por la(s) fábrica(s) y los expendios ;Uta Qué Agosto!, con la argumentación de que es necesario lograr la sostenibilidad económica del proyecto. *b)* La(s) cooperativa(s) que se conformaría(n) con las tiendas comunitarias, los microemprendimientos de productores locales y la producción en las milpas. La idea es que las integren también los trabajadores de las fábricas. Por ahora la mayoría de las trabajadoras, quienes laboran en la fábrica de Rayón, no son socias de las tiendas comunitarias porque en esa localidad aún no se ha abierto una. *c)* La fundación, en la que se promovería la educación con el proyecto CEDER y la cultura a partir de una serie de actividades para “alimentar” todo el proyecto y administrar los excedentes.

Evidentemente, al hablar de empresa no se habla de empresa cooperativa, porque ella no es vista como una fuente sustentable desde el punto de vista económico. En este sentido, considérese que por ahora no tiene ningún tipo de excedente económico para distribuirse entre sus asociados, sino un importante pasivo. Por otro lado, de acuerdo con su experiencia, la vocación de “empresario” o “emprendedor” ha sido marcada, pues antes de ser sacerdote, cuando empezó fabricando la granola y otros productos, las ventas iban sumamente bien y por tanto el negocio demandaba más tiempo, pero justamente en ese momento fue cuando: “la luz roja se encendió, y decidí cerrar el negocio, ya que estaba literalmente abandonando lo mucho por lo poco”. Ahí fue “movido por el Espíritu pues sólo era dinero lo que estaba generando, pero no había algo comunitario que estuviera floreciendo, no había nada de piso, algo que estuviera detonando.”

La identidad de “emprendedor” entró en tensión con la de “sacerdote”, ahora se reconoce como un “sacerdote católico” y un “empresario social”. En mayo de 2010 obtuvo el “Premio Sonora a la Filantropía 2009 en la Categoría PYME”, el cual no representa un apoyo económico pero sí un capital simbólico pues es otorgado por reconocidas instituciones educativas públicas y privadas y fundaciones regionales; esto le permite darse a conocer y recibir el apoyo de la comunidad (sobre todo de la ciudad de Hermosillo, donde comercializa sus productos). En esa oportunidad dio un pequeño discurso: “¡Eduquemos a nuestro pueblo para que exija, para que luche, para que sea independiente; no tengan miedo, es mejor tener empleados inteligentes, libres y con dignidad, que nos hagan ver nuestros errores, que tener ignorantes que jamás aspirarán a más de un empleo!”¹⁴

En estas palabras él se ubica en el lugar de los empresarios (al utilizar el pronombre personal en primera persona del plural) y desde ahí reconoce la importancia de la educación. Por momentos hay una visión empresarial modernizadora que tiene puntos de contacto con algunos programas de gobierno, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil dedicadas al “sector informal” que asumen una visión evolucionista en tanto suponen que los emprendimientos desembocarían en la empresa moderna [Coraggio, 1991]. Desde allí vuelve a apelar a los “empresarios”, a quienes denomina “colegas”:

Colegas empresarios, no tengan miedo, seamos atrevidos, seamos visionarios, sembremos el dátil que tal vez no nos tocará comer, porque hoy estamos comiendo de lo que el otro sembró. Metámonle a la estabilidad de las familias, no regalemos el dinero, inviertánlo en empresas, en generación de empresas, en generación de libertad; inviertan en la recuperación de la dignidad de las personas, ya no gasten en despensas, inviertan en empleos en los pueblos, evitemos la migración.

¹⁴ P.I.N. (Productividad-Ideas-Negocios), Suplemento de *El Imparcial*, 12 de noviembre de 2010, pp. 16-17.

En este caso, el discurso es sobre todo performativo pues busca convencer a los empresarios de la necesidad de que se sumen al esfuerzo que está realizando de manera solitaria la cooperativa y que se involucren en el desarrollo local. Asimismo, aun si apela al sector filantrópico también establece diferencias con algunas de sus prácticas y enfatiza la necesidad de recuperar la dignidad y libertad a partir de la generación de empleos y no de la entrega de despensas. En otros contextos discursivos acentúa la crítica a la iniquidad de la desigualdad y a la necesidad de redistribuir la riqueza acumulada en unos pocos, y hace propuestas en el sentido de que el Estado apoye estas experiencias demandando, por ejemplo, los productos de la cooperativa para abastecer los desayunos de comedores comunitarios. Al respecto, es muy importante que la política pública apoye los emprendimientos, pero para robustecerlos y fortalecerlos también es fundamental que la economía pública asuma el principio de la redistribución progresiva en términos de salud, educación, impuestos, capacitación [Coraggio, 2004].

En cuanto a la relación con otros actores, la cooperativa no tiene ni ha desarrollado aún vínculos con otras experiencias de economía popular/social/solidaria ni con otras de este tipo existentes en el marco de la Iglesia católica u otras Iglesias, aunque sí han tratado de comprar los insumos a empresas con valores afines. Uno de los obstáculos para establecer estos vínculos es que “hay muchas cosas para hacer” y “no queda mucho tiempo más”, lo cual la aísla y le dificulta beneficiarse de la experiencia acumulada por otros y enfrentar los fuertes obstáculos en torno al acceso al crédito, que en este caso es una limitante para la supervivencia del proyecto. Tampoco ha sido apoyada por partidos políticos u otras organizaciones y ha recibido un escaso apoyo del Estado, aunque obtuvo el préstamo sin intereses del Fonaes. En el encuentro que dicha entidad realizó en 2010 pudieron conocer experiencias de cooperativas de todo el país; sin embargo, no han seguido estos contactos. Ya vimos que la Iglesia le otorgó el inmueble de la fábrica en comodato por diez años pero no le proporcionó ningún otro apoyo, aunque sí hubo al principio préstamos de sacerdotes, pero a título personal.

Luego de su constitución recibió asesoría del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., institución parte de los centros del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología que busca promover un desarrollo rural sustentable. Finalmente, en los medios locales de comunicación la experiencia ha sido abordada varias veces y un programa de investigación periodística hizo un buen minidocumental sobre ella, transmitido por televisión y disponible en internet.¹⁵

BALANCE

En estas páginas hemos analizado los rasgos fundamentales de una experiencia de cooperación incipiente situada en los pueblos del río San Miguel que establece ciertas conexiones –sobre todo comerciales– con algunas ciudades del estado de Sonora, principalmente Hermosillo. El inicio de la misma sin capital ni grupo que se identifique como tal y que desde allí vaya dándose su propia forma de organización constituyen elementos que le imponen fuertes limitaciones a la experiencia. En realidad, se está caminando en una etapa previa:

[...] de empoderamiento [...] de comenzar el hacer sentir a la gente sujeto de la organización [...] Ahorita estamos en esa parte, la cosa es que la gente se dé cuenta que hay una realidad que ellos no han observado. Que han dejado que los demás agarren poder sobre sus trabajos, sobre sus personas. La idea es que descubran eso, y van a despertar, entonces ¿qué van a hacer? Pues ya lo estamos haciendo. ¿Cuánto va a durar? No sé. ¿Un año? ¿Cinco años? ¿Veinte años? Lo que tenga que durar, el tiempo que sea necesario.¹⁶

En este proceso destaca la importancia que se concede al *poder-hacer* y *saber-hacer* para alcanzar reconocimiento y autorreconocimiento. Pues al producir no sólo se genera una mercancía

¹⁵ <<http://www.youtube.com/watch?v=E68ddm9sRgg>>.

¹⁶ Padre Pupo, *Diálogo en la milpa*.

que se cambia en el mercado y sirve para el sostenimiento propio y de la familia, sino que el bien generado puede otorgar identidad a quienes lo producen. Agnes Heller enfatiza la importancia de considerar al trabajo como lo había hecho Marx, es decir en su doble aspecto: como ejecución de un trabajo concreto que es parte de la vida cotidiana y crea valores socialmente útiles (*work*), y como una objetivación directamente genérica que expresa la ejecución cotidiana y se convierte en sinónimo de trabajo alienado (*labour*). Es justamente el primer sentido, es decir el trabajo como *work*, el que se apela a rescatar en esta experiencia y desde allí ir desarrollando al sujeto individual y colectivo.

Este complejo proceso choca con la ausencia de tradiciones y raíces de prácticas sociales comunitarias y solidarias en la región, en la que las élites han gestado una serie de representaciones simbólicas que destacan la propiedad privada, la acción individual, la libre empresa, la admiración hacia Estados Unidos, el sentimiento de superioridad racial frente a los indígenas, el considerar la ciencia y la razón como elementos fundamentales para la empresa liberal y la educación laica [Núñez, 1993]. También con la centralización de funciones en una figura investida de autoridad a partir de su desempeño como párroco del pueblo y de prácticas que muchas veces caen en la paradoja rousseuniana de “obligar a ser libres”.

Pese a estas tensiones, se han podido realizar actividades que combinan la generación de empleo (aún sin contratos) en fábricas, milpas y administración, con tiendas comunitarias y un expendio ubicado en la ciudad de Hermosillo. Estas actividades no son meramente “aditivas” sino que cada una de ellas tiene una función y sentido específico en la búsqueda de gestar un proyecto comunitario. Dada su reciente creación y las características individuales de su principal gestor, en las conversaciones, materiales de difusión y tal vez en las mismas prácticas tienden a ser difusos los límites entre lo que a la fecha se ha podido generar y los proyectos para lograr que la vida en los pueblos merezca ser vivida y sus habitantes no tengan que emigrar a la ciudad para engrosar sus zonas marginales.

Aunque el trabajo no está formalizado y no ofrece prestaciones sociales, aspira a tenerlas y a convertirse en un empleo estable. En este sentido, es necesario evaluar este esfuerzo en el contexto laboral de los pueblos en los que sólo hay empleos temporales como limpiar un camino o entrar en una milpa de vez en cuando; el trabajo en la producción, en la fábrica, aparece para muchas personas como una “bendición”.

Algunos de los participantes de la experiencia, pese a no tener asegurada su subsistencia, valoran el proyecto más en lo que hace y puede hacer por la comunidad que en lo que individualmente puedan obtener en términos económicos. Hay confianza y “fe” en que el trabajo irá teniendo frutos en el mediano y largo plazos.

BIBLIOGRAFÍA

- Barkin, David y Mara Rosas [2006], “¿Es posible un modelo alternativo de acumulación? Una propuesta para la Nueva Ruralidad”, *POLIS*, Santiago de Chile, Universidad Bolivariana de Chile, 5(13).
- Coraggio, José Luis [2004], “Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social”, Claudia Danani (comp.), *Política social y economía social. Debates fundamentales*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento-OSDE-Altamira.
- Gracia, María Amalia [2011], *Fábricas de resistencia y recuperación social. Experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*, México, El Colegio de México.
- [2012], “Ni el patrón ni cualquier varón estaría para marcarnos el paso. Auto-reconocimiento y relaciones de poder en prácticas socio-productivas populares”, en prensa, revista *Otra Economía*, Buenos Aires, RILESS.
- Guattari, Félix y Suelly Rolnik [2006], *Micropolítica. Cartografías del deseo*, Buenos Aires, Traficantes de sueños.
- Heller, Agnes [1977], *Sociología de la vida cotidiana*, 5a. ed., Barcelona, Ediciones Península.

- Lowy, Michael [2007], *La teología de la liberación: Leonardo Boff y Frei Betto* (traducción de Caty R.), <www.comunidadvirtual.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1492&Itemid=80>, 10 de diciembre de 2010.
- Malo, Marie Claire [2003], “La cooperación y la economía social”, Mirta Vuotto (comp.), *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Buenos Aires, UNGS-Altamira-Fundación OSDE, pp. 197-230.
- Marañón, Boris y Dania López [2010], “Economía solidaria y sociedad alternativa en América Latina. Hacia una agenda de investigación desde la descolonialidad”, *RMALC*, V(67), octubre.
- Núñez, Guillermo [1993], “La metanarrativa de progreso y la emergencia de subalternidades. El caso de la sierra de Sonora”, *Revista de El Colegio de Sonora* (4): 77-91.
- Polanyi, Karl [1957], “The economy as an instituted process”, K. Polanyi, C. Arensberg y H. Pearson (eds.), *Trade and market in ancient empires*, Nueva York, The Free Press, pp. 234-269.
- Vázquez Ruiz, Miguel Ángel [2001], “La educación y la organización democrática: el caso de Sonora”, Jaime Castillo Palma y Elsa Patino Tovas (coords.), *Saberes organizativos para la democracia*, México, Red Nacional de Investigación Urbana, Universidad de Puebla.
- Velázquez García, Mario Alberto [2009], *Las luchas verdes*, Hermosillo, México, El Colegio de Sonora.

UNIDAD, DESARROLLO Y COMPROMISO:
el cooperativismo integral y autónomo
en la búsqueda de un proyecto
de vida y sociedad

*Marín Rubio**
*Boris Marañón***
*Dania López****

INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como finalidad presentar los rasgos centrales de una experiencia de organización popular basada en el cooperativismo histórico, autónomo, y que a partir de las finanzas, el consumo y la producción va perfilando una opción solidaria que busca desarrollar, en la vida cotidiana, una alternativa no sólo económica, sino de vida, de otra sociedad. La cooperativa Unidad, Desarrollo y Compromiso (Undeco) pretende, además, enraizar, territorializar, sus actividades en la comunidad por medio de un proyecto cooperativo autogestionario que trata

* Profesor de la Universidad Autónoma Chapingo y socio fundador de la cooperativa Undeco, maestro en Ciencias, especialista en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.

** Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

*** Profesora adjunta. Centro de Estudios Sociológicos, FCPYS, UNAM.

de superar las relaciones sociales y la racionalidad misma de la sociedad capitalista.

Se estructura en tres apartados. Primero se presentan los antecedentes históricos de la experiencia, en segundo lugar el panorama actual de la misma y, por último, algunas reflexiones. El trabajo de campo se realizó en enero de 2010, a partir de una entrevista con uno de los dirigentes de la cooperativa, trabajo que ha sido enriquecido con sucesivas entrevistas, la última de ellas en abril de 2012.

ANTECEDENTES: LA LUCHA CONTRA EL AGIOTISMO
Y POR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS

El origen de la cooperativa Undeco se remonta a septiembre de 1998, cuando un grupo de 20 personas impulsó la formación de una sucursal de la Cooperativa Integral de Tepoztlán, Morelos. La ruptura y separación de la sucursal se debió a diferencias con el gerente de la cooperativa integral respecto al cooperativismo como proyecto alternativo de sociedad en tanto la cooperación era reducida al otorgamiento de créditos para los asociados, a una gestión poco participativa y transparente en el manejo de los recursos. Tres años después, el 17 de noviembre de 2001, se conformó la cooperativa Undeco en Anenecuilco, Ayala, Morelos:

Nosotros arrancamos aquí con el modelo de la cooperativa integral de Tepoztlán, Morelos. Así iniciamos, nos aguantaron año y medio, dos años máximo. Fuimos a una sucursal de ellos, pero al ver y profundizar sobre lo que es el cooperativismo, que es un movimiento social anticapitalista, y al ver que ahí no se cuestionaba nada de esta sociedad en la que vivimos actualmente por un lado, y que el fin era el dinero. Además, pues [estaba] la falta de transparencia en el manejo de los recursos, la falta de participación de los asociados en la cooperativa, pero falta de participación no por falta de interés por los asociados, sino más bien porque al gerente no le interesaba que participaran, para que no lo controlaran.

Undeco se creó sin apoyos externos, ni del Estado ni de partidos políticos, pues se buscaba mantener su autonomía y construir el proyecto con recursos propios para poder dirigir los destinos de la cooperativa a partir de las decisiones de los socios:

[Quienes vienen del DF para tomar cursos de cooperativismo] dicen “sabes que no es posible que no los apoye el gobierno, un partido o algo con financiamiento”. Pero nosotros aquí lo que estamos retomando es que no nos financie nadie, ni tener relación estrecha con algún partido ni con el gobierno ni con nadie, no hay ningún compromiso porque necesitamos conservar la autonomía y la independencia. Pero por otro lado es retomar la experiencia de los de Rochdale, que fue a partir de sus propios recursos como iniciaron su proyecto.

La organización persigue, en términos estratégicos, por un lado, la construcción de una nueva sociedad y, por otro, en la vida cotidiana, resolver los problemas de los asociados, entre ellos el “agiotismo”, que causó que muchos socios perdieran sus tierras al no poder devolver los préstamos, y la insuficiencia y tardanza de los créditos estatales. De este modo, a través de la resolución de las necesidades de los socios se promueve una apropiación progresiva de la organización.

La experiencia se inició con un enfoque del cooperativismo integral y no sectorial. Esto significa que la misma organización crea las clásicas áreas de ahorro y préstamo, consumo y producción, articulando esfuerzos para fortalecer cada una de las áreas con el apoyo de las otras. El marco legal federal que regula el cooperativismo tiene una concepción sectorial, fragmentada, pero Undeco no ha seguido dicha pauta y mantiene su decisión de impulsar un cooperativismo integral y al mismo tiempo, al plantearse como una “opción de vida”, postula otra concepción de las relaciones sociales, otro lenguaje y otras significaciones sociales para las prácticas cooperativas. En este sentido, Undeco

propone una ruptura tanto en la concepción como en la práctica predominante del cooperativismo:

Mira, aquí plantearíamos dos tipos de objetivos, por el lado de los que estamos más al frente y más convencidos de este proyecto, el objetivo estratégico sería la transformación social o la construcción de una nueva sociedad, pero ése es a nivel de la dirección. A nivel de los asociados el objetivo inmediato es resolver sus problemas económicos y no les interesa tanto hacia dónde se va. Sin embargo, nosotros pensamos que si lo utilizamos como un método para ir resolviendo las necesidades inmediatas de ellos, se van a ir apropiando de su propia organización y van a tener disposición en defenderla, y pues esto lo hemos podido ver, porque a diferencia de otras cooperativas, ahora que hemos hecho las movilizaciones [desde 2001, en rechazo a la Ley de Ahorro y Crédito Popular] las otras cooperativas llevan a sus empleados, les dicen “van o se quedan sin empleo”.

El enfoque, como se ha dicho, es del cooperativismo integrador, de modo que haya una sinergia entre las actividades de ahorro, consumo y producción, de reforzamiento mutuo de aquéllas a partir de los recursos y las capacidades que la cooperativa y los socios vayan desarrollando:

Nosotros coincidimos más con el cooperativismo integrador que planteó Charles Gide, porque el cooperativismo es para mejorar la calidad de vida de los asociados y no solamente para que te den dinero y puedas comprar y realizar la ganancia y la plusvalía del empresario, y ya con eso. Finalmente, así no estás transformando nada, estás siendo un eslabón más del sistema capitalista y nosotros no estamos de acuerdo, nosotros veíamos la cuestión más integral. Incluso nosotros en esta cooperativa lo que hicimos fue primero promover la participación de la gente al grado de que se participó mucho y que por eso ninguno llega después a exigir cuentas, por un lado. Y por otro, nos metimos a dar asesoría técnica a invernaderos para la producción, algo a lo que el gerente de ahí [cooperativa Tepoztlán] no estaba dispuesto, porque decía que no era su objetivo social. Ésas fueron parte de las diferencias.

PANORAMA ACTUAL

La cooperativa se ha consolidado, tiene 1 400 socios adultos, 600 socios niños y ocho trabajadores administrativos. La edad promedio de los socios es de 45 años y la escolaridad máxima es de secundaria. Se trata principalmente de mujeres (70%) que son amas de casa y también se dedican a la venta al menudeo o trabajan como obreras en el parque industrial. La cooperativa ha desarrollado diversas áreas o secciones de actividad, destacan: ahorro (administración de salarios –no genera interés)/crédito (ayudas mutuas) y consumo. Se ha creado también un área de servicios de salud alternativa y está en curso la de producción.

a) El cooperativismo integral

La cooperativa inició con el área de ahorro y préstamo, denominada Administración de Salarios y Ayuda Mutua, con la aportación de 20 socios fundadores, quienes en total contribuyeron con 3 500 pesos. Se acordó que las reuniones fueran semanales y antes de dos meses ya se contaba con 50 socios y un mayor monto recaudado.

Empezamos 20, nos reunimos un 19 de septiembre aquí en las jardinerías de frente a la Ayudantía de Anenecuilco. Cada ocho días nos reuníamos ahí y se daban pláticas, y entonces la primera vez que se dieron y que arrancamos, lo que juntamos fueron 3 500 pesos con certificados de aportación. Yo creo que una característica importante es que aquí empezamos con gente de mucha confianza, con gente que confiaba en nosotros, muy amigos. De los iniciadores eran más de otros lados, de aquí han de haber sido unas cuatro o cinco gentes.

La aportación inicial fue por montos diferentes, según las posibilidades económicas de los socios, aunque se había establecido que cada certificado de aportación debería ser de 500 pesos. La Ley General de Sociedades Cooperativas dice que como

mínimo se debe aportar 10% del certificado: “Unos dieron de a 50 pesos, otros de 500, así juntamos 3 500 pesos en total. Nos propusimos trabajar cada ocho días y al mes y medio ya éramos más de 50 socios, ahorita andamos en los 1 400 socios adultos, estamos creciendo mucho últimamente”.

El área de Administración de Salarios y Ayuda Mutua debe su nombre a que el cooperativismo es un movimiento de los trabajadores, y éstos lo único que poseen es un salario o una fuente de ingresos propia, pero no está orientada a la explotación de otros; ayuda mutua, porque se trata de una suma de voluntad, es una solidaridad lo que va dando cada uno de los asociados para sacar de apuros a otros. El acuerdo es depositar en Administración de Salarios un mínimo de 50 pesos al mes, una cantidad modesta que no saca de ningún apuro a nadie de forma individual, pero sí puede ser importante al acumularse las aportaciones de todos los socios.

Undeco ha establecido una cuota de sostenimiento para cada ayuda mutua de 1.50% mensual, lo recaudado se destina al sostenimiento de la organización. Se aprecia la racionalidad económica no mercantil de la cooperativa, pues se busca un punto de equilibrio entre ingresos y gastos que permita el funcionamiento de la organización y el suministro de servicios a los socios: “Las cooperativas, como no tenemos el objetivo de lucro, de la ganancia [buscan] un punto de equilibrio en que se sostengan y puedan brindar bien los servicios. En nuestros planes de trabajo que se plantean en las asambleas se hace de esa forma, no se calcula cuánto vamos a tener de excedentes, sino que todo lo que tengamos de ingresos y egresos debe estar en ceros, porque el objetivo no es lucrar ni tener una ganancia.”

Los servicios a los socios son diversos: 1) Se abre una cuenta de ahorro de manera gratuita, sin el cobro de ninguna comisión, como se hace en el ámbito bancario. 2) Cada socio puede beneficiarse de la ayuda mutua ordinaria, equivalente al doble de lo que tenga en su patrimonio (sus aportaciones acumuladas) o 3) de la ayuda mutua en garantía, que alcanza el total de sus haberes, es decir el total de activos que el socio tiene en la cooperativa.

4) Ayuda mutua de emergencia, que se da solamente en caso de accidente o enfermedades, es decir una ayuda mutua extra que puede ser por 5 000 pesos; para esta ayuda el requisito es que el socio traiga una receta médica o la orden de un estudio en caso de tratamiento médico, y presentar el acta de defunción del familiar en caso de fallecimiento. 5) La ayuda mutua escolar se da en agosto y septiembre a los socios que tienen hijos en edad escolar, para que salgan de los apuros de las inscripciones y colegiaturas y es de hasta por 2 000 pesos; en este caso no se cobra ninguna cuota de sostenimiento si la ayuda mutua es devuelta a fines de mes. 6) En caso de fallecimiento del socio, existe también un auxilio funerario por 5 000 pesos. 7) Un seguro de vida por 100% del patrimonio o haberes que tenga en la cooperativa y la condonación de deuda en caso de fallecimiento del socio, para que la familia o el aval no queden con las deudas.

La segunda área es la sección de Abasto y Consumo, creada con los excedentes obtenidos el primer año, una aportación de los socios. La aportación de cada socio está cuantificada para devolvérsela si en algún momento se quiere retirar y se devuelve en su valor en libros, porque de lo contrario la cooperativa se podría descapitalizar y quebrar, como ocurrió en otros casos:

La magnitud de la aportación es en libros, no se les actualiza nada. Es así porque hay una experiencia muy interesante, dolorosa, de la que hay que aprender: la Cooperativa 3 de Mayo. Es una cooperativa de albañiles que duró varios años, su certificado de aportación fue de 1 000 pesos, hace como diez años. Ellos estuvieron trabajando mucho, al grado que tenían tráileres, revolvedoras, casas, materiales de construcción, muchos bienes; pero después de muchos años a alguno se le ocurrió que había que actualizar su certificado de aportación y creo llegó a valer 100 000 pesos, y la gente se desligó y empezaron a pedir que se les devolviera su certificado de aportación. Al principio no había tanto problema, había liquidez y lo fueron devolviendo, pero ya conforme fue más la demanda para devolverlo, tuvieron que estar vendiendo los activos de la cooperativa al grado de desaparecer: entonces se quedaron sin trabajo, sin organización y todo eso. Nosotros aquí tenemos el acuerdo que si alguien se

quiere retirar, se le da su certificado de aportación así como está, de 500 pesos, porque si no se descapitalizaría la cooperativa. El terreno que se compró con el certificado de aportación, que es de 1 700 m², nos costó 600 000 pesos, éramos 1 200 socios, pero ahorita ese terreno debe valer más de 2 millones de pesos, ha subido tres veces más. Al deshacer eso, tendríamos que darle 1 500 pesos a cada uno de los socios, entonces la gente diría “mejor me retiro porque ya rindió mi certificado de aportación”. Eso sería ir destruyendo a la misma organización, por eso no se actualizan los certificados.

El propósito de la sección de Abasto y Consumo es que los ingresos de los socios tengan un mayor poder adquisitivo a través de compras al por mayor y la venta a los socios, con un pequeño incremento para cubrir los costos de operación. La sección ha tenido gran acogida; se venden productos de primera necesidad, algunos elaborados por cooperativas hermanas y otros por empresas convencionales:

Esto se logra a través de las compras al mayoreo, negociamos precios para que los bajen, que sean más cómodos para los asociados; como aquí no se ve el afán de la ganancia, entonces lo que se hace es sacar sólo los gastos de operación. En cualquier tienda del rumbo le suben de 20 o 25, hasta 30%, a cada uno de los productos respecto a cómo lo compran. Nosotros solamente le subimos 5 u 8% para sacar los gastos de operación, 5% a los productos básicos y 8% a los no básicos, también con el fin de ir desincentivando el consumo de esos productos. Ése es uno de los objetivos que creo hemos ido logrando, viene mucha gente a comprar aquí.

En estas secciones trabajan ocho personas, siete en administración de salarios y una en abasto; es requisito indispensable ser socios. Reciben remuneraciones que van de 3 500 a 7 000 pesos netos mensuales, dependiendo de la función y las responsabilidades. Además tienen las prestaciones de ley y hasta seis meses de remuneración adicional como ayuda mutua:

Los trabajadores tienen todas sus prestaciones: IMSS, ISSSTE, FOVISSSTE [sic], todo lo que es de ley, más una ayuda mutua de hasta seis meses

de su salario, sin cuota de sostenimiento; aunque no se le puede dar mucho apoyo en el aumento de salario, ésta es una forma de tener ese aumento. No hay contratos de trabajo, no hay contratos colectivos, nada de eso, aquí lo que hay es que si un trabajador ya no está a gusto, mete su renuncia y se le liquida conforme a la ley; o si no está rindiendo lo que se desea, se le despide y se le paga de acuerdo a la ley.

Los salarios, llamados también adelanto de excedentes, se definen según la responsabilidad, pero los incrementos anuales se realizan en montos absolutos, en una cantidad fija, de modo que no se promueva una mayor diferenciación, como ocurriría si los aumentos se dieran en términos porcentuales. Otro criterio para fijar las remuneraciones es el salario promedio de la región para cada puesto específico:

En un principio queríamos ser más o menos equitativos y parejos para que todos ganaran igual, pero finalmente no se podía hacer porque las responsabilidades son diferentes, las producciones son diferentes y se tuvo que ir haciendo una diferenciación. Aunque ahorita lo que se hace es fijar una cantidad y no un porcentaje de lo que se va a aumentar: “va a ser 100 pesos parejo, para unos va a representar 5%, para otros 1%”. Se trata de evitar una mayor diferenciación entre unos y otros, de esta manera nos parece lo más justo. Pero eso ha sido un acuerdo entre ellos mismos. Y claro, otro factor que se toma para determinar, es el salario que anda en la región.

La vida organizativa se rige según la estructura cooperativa: un consejo de vigilancia, un consejo de administración, la coordinación general y la asamblea general. De modo específico, para las actividades cotidianas se tiene a una coordinadora general o gerente general, la contadora, la secretaria, la encargada de la ayuda mutua y las trabajadoras encargadas de las sucursales (en tres municipios cercanos):

Los puestos que hay son lo que nosotros llamamos la coordinadora general o gerente general, a mí no me gusta mucho esto último pero

es la costumbre que se tiene; ella es la responsable de coordinar todo. Luego está la contadora, que lleva la contabilidad de todo; de la misma coordinación general dependen la cajera, la secretaria, la recuperación de ayuda mutua, que es el otro departamento, y las sucursales. Arriba de la coordinación general está el consejo de administración y la asamblea general. Vigilancia está en todo, tiene que vigilar todo. El consejo de vigilancia es un organismo paralelo que tiene más poder que el consejo de administración, aunque no toma decisiones, pero puede vetar todos los acuerdos que tome el consejo de administración o hasta la misma asamblea, si violan la ley general de las cooperativas; debe vigilar el funcionamiento desde la asamblea general hasta a cada una de las personas.

Hay un “área productiva”, orientada a la producción “de hortalizas deshidratadas”, que está en proceso de instalación, y también a la “producción y comercialización de jitomate y hortalizas en invernaderos”. Se estima que la deshidratadora de hortalizas daría empleo a 90 trabajadores socios y se utilizaría la producción de los propios asociados; además, permitiría una producción agrícola programada e impulsar una cadena productiva a partir de producción orgánica, tanto de productos como de insumos:

Con la industrialización se busca planificar la agricultura, unir la cadena productiva y en la producción ir tendiendo hacia lo orgánico, a lo más natural posible; eso es lo que estamos planteando con ese proyecto. Ahora ¿qué estamos haciendo? En Chinameca tenemos diez proyectos donde están empezando a producir los abonos orgánicos con la lombriz; en Las Piedras, en Anenecuilco tenemos algunos también; en La Villa y aquí en Apatlaco se está empezando a producir todo eso. Un productor tiene como 100 hectáreas de maíz y ya tiene todo esto. Yo antes le vendía pero ahora no me compra porque él lo produce, eso es bueno. Es lo que tenemos que hacer para poder hacer más cosas. En eso estamos, ya vendemos insecticidas orgánicos preparados con ajo, han salido muy buenos, se han probado en maíz, en el gusano cogollero y en otras plagas.

Hay un grupo que produce de manera orgánica y vende su producción los fines de semana en mercados locales.

Se tiene planeado que de manera progresiva se pueda estructurar una red intercooperativa, de modo que la sección de Abasto y Consumo pueda ser el espacio para ofrecer a los socios productos de cooperativas hermanas, sustituyendo la oferta de las grandes empresas, en un proceso que pueda ir expandiéndose a toda la sociedad:

Se esperaría impulsar una dinámica que fuera un proceso que dominara en toda la sociedad, una red entre las mismas cooperativas y con otras organizaciones sociales, que se hiciera todo ese intercambio. Nosotros estamos comprando productos a los socios en forma individual pero también a cooperativas como Boing, Quali, Analce; quisiéramos que hubiera más cooperativas para que nos pudieran abastecer de todo eso. La meta a mediano plazo es sustituir, que haya organizaciones que produzcan lo que más se consume en la cooperativa, que ahora lo producen las transnacionales, para ir sustituyéndolas o desplazándolas del mercado. El 5 de octubre esperamos inaugurar y estrenar la deshidratadora solar, para ir sustituyendo las *maruchan*.

La sección de Abasto y Consumo se ha propuesto realizar un esfuerzo educativo en el consumo de los socios y sus familias, enfatizar la importancia de una alimentación saludable, de modo que se utilicen mejor los escasos ingresos en cada familia. “El tercer objetivo es la educación en el consumo de los socios, porque nosotros decimos que ganamos poco, pocos ingresos y luego todavía lo malgastamos en productos que no nos nutren. Entonces, tenemos que ir viendo la educación en el consumo de los socios, por eso no se vende chatarra en la cooperativa”.

La sección de Salud Alternativa, basada en el naturismo-homeopatía, pretende que la gente se vaya educando en la prevención de las enfermedades, pues “no aspiramos a tener una clínica donde les vayan a meter cuchillo a los socios, nosotros a lo que aspiramos es a no llegar a ese grado. Aquí se venden varios productos de esos [naturistas, homeópatas, preventivos] que

producen nuestros mismos socios, y son buenos. Se están vendiendo en otras cooperativas también, es lo que finalmente queremos que se vaya haciendo”.

El perfil de los socios abarca varios segmentos sociales, principalmente trabajadores como campesinos, pequeños emprendedores, profesionistas e incluso desempleados. El acceso a la cooperativa sólo está restringido para quienes tienen recursos y esperan que se les pague por sus depósitos, pues una de las principales políticas en Undeco es que no se pagan intereses por los ahorros.

[Los socios] todos son de clase media para abajo, hasta desempleados, y hay varias razones de por qué. Primero, las cooperativas tienen un carácter de clase, pertenecen a la clase trabajadora, están integradas por ellos; aquí tenemos, ponle, profesionistas, obreros, campesinos, que serían la clase explotada. No entra alguien que tenga mucho capital y que quiera tener la lana en la cooperativa porque no se le paga intereses a los ahorros, porque son servicios los que se brindan. Entonces, los que tienen la lana no van a querer entrarle aquí, dicen “yo no tengo necesidad de sus servicios, prefiero depositar el dinero donde gane”. Es una de las diferencias con las demás cooperativas, porque en otras sí les pagan más intereses que en los bancos, por eso tienen mucha liquidez. Segundo, que una gente desempleada no puede dar 50 pesos, no es cierto, por el mismo origen de la cooperativa. Los pioneros del cooperativismo de Rochdale arrancaron su cooperativa, primera experiencia exitosa, y eran desempleados, pero tenían claro qué hacer, dijeron: “la meta nuestra, como desempleados, es ahorrar una libra esterlina, con el plazo de un año, una vez que la juntemos, arrancamos la cooperativa”. Aquí lo único que les decimos a los socios cuando dicen “es que yo no tengo, gano poco”, les decimos “pues déjese de tomar dos o tres refrescos al mes y ya con eso cumple”.

Los socios son básicamente del municipio para fortalecer una identidad entre la cooperativa y la comunidad y construir la confianza necesaria entre la población respecto de la organización.

Nos interesa que haya confianza y una identidad hacia la comunidad, y la única forma de lograrlo es que la gente de la comunidad te conozca; y aunque te conozca, no es suficiente, tienes que tener un reconocimiento, una confianza porque de lo contrario no haces nada. Si te expandes a otros municipios, a otros lados con personal de aquí mismo, van a ir a otras comunidades pero no hay ese reconocimiento, esa confianza y es donde más se dan los fraudes porque a lo mejor sí jalas a la gente y al capital, pero porque les pagas buenos intereses. Aquí, los ocho que trabajan en la cooperativa son gente del pueblo; los que están en Xoxtla, en Zacatepec son gente también de allá.

b) Viabilidad económica y prestación de servicios

Según el directivo, las cooperativas tienen como su razón de existir ayudar a resolver las necesidades básicas de los socios, pero esto tiene que hacerse de la mano de la viabilidad económica, entendida como que cada cooperativa, si bien no persigue la ganancia, debe generar ingresos suficientes para por lo menos recuperar los costos. En este sentido:

Todos los proyectos tienen que ser autosuficientes, no puedes tener un proyecto que sea nomás de beneficio social y que tengas pérdidas, porque entonces no es viable. Es lo que estamos buscando acá con las cuotas de sostenimiento. Durante los meses de diciembre a enero, se reúnen los directivos y se hace un análisis de los servicios que se dan y de cuánto se puede captar de cuota de sostenimiento y con eso cuánto nos daría para los servicios que se pueden brindar, de tal forma que no tengamos pérdidas. Ésa es la base. Como el año pasado [2009], hemos tenido excedentes todos los años, desde el 2001.

Cada año se realiza una planeación económica y financiera para mantener la autosuficiencia de la organización, revisándose los adelantos de excedentes (remuneraciones) de los trabajadores administrativos y la cuota de sostenimiento, y estimándose las aportaciones a la sección de Administración de Salarios y Ayuda Mutua.

Esto lo hacemos anualmente. Llevamos una contabilidad, hasta tenemos un estado de resultados y un balance general, y cada mes se está analizando por parte de los directivos para ver qué medidas tomamos, de tal forma que no se cierre con déficit. En el mes de diciembre hacemos una encerrona de dos o tres días para hacer el plan de trabajo entre todos, con los empleados, con los socios o los comisionados de tiempo completo como se les llama, y los directivos; ahí calculamos más o menos el total de activos que tiene la cooperativa, lo que se puede acomodar en ayudas mutuas, cuánto es por 1.50% y eso nos da cuánto va a ser el ingreso y lo que estamos gastando. Ahí también se saca un promedio del historial que se tiene del 2001 hasta ahorita: el porcentaje en que hemos crecido por año en activos, en captación de recursos, de cuotas de sostenimiento, y con base en ese promedio es que se decide si se les puede dar o no aumento de adelanto de excedentes, dependiendo de los resultados que haya. Por lo general se procura que sea un aumento superior a lo que dice el gobierno. Es también otra forma en la que los mismos asociados y trabajadores de tiempo completo le estén echando ganas, también para ir viendo los resultados que tienen: “si trabajamos, si rendimos más, más ingresos podemos tener, si no, pues no”.

La organización promueve la solidaridad como un valor fundamental de convivencia social, así como un reparto equitativo de los excedentes, a partir de ayudar a los socios a satisfacer sus necesidades básicas como parte de un proceso educativo, cooperativo y solidario: “Los asociados al principio ingresan por una necesidad personal, y el gran reto es aprovechar esa necesidad para cambiar de hábitos y actitudes a los asociados, por eso planteamos en el segundo objetivo del área de Administración de Salarios y Ayuda Mutua, que tenemos que recuperar los principios y los valores morales que hemos ido perdiendo, y lo debemos hacer con incentivos para ir modificando los hábitos y las actitudes de la gente.”

Aunque no se habla de igualdad, pues se reconoce la heterogeneidad de los socios, se plantea que los servicios que brinda la cooperativa son para todos, sin distinción:

Tratar de ser iguales es muy difícil, en el sentido de que hay socios que tienen 20 pesos en sus haberes y hay quienes tienen más de

100 000 pesos, pero ahí también hay un cierto grado de conciencia porque a lo mejor el que tiene poco no es tan solidario, pero el que tiene mucho podemos considerar que es muy solidario, con más conciencia porque no está persiguiendo cuánto va a ganar su dinero sino cuántos servicios está queriendo tener. Porque un empresario que le echa números, un profesionalista que luego hemos visto, dice “no caray, pues si yo voy a tener 11 000 pesos al mes y no va a ganar nada”, pero los servicios sí.

Cada socio tiene que cumplir con su aporte mensual de 50 pesos, aunque no lo haga de manera puntual, al final del año debe aportar sus 600 pesos como mínimo. Éste es un criterio considerado para la distribución de los excedentes, la cual se realiza de manera anual, considerando además *a)* la cuantía de aportes individuales, *b)* la asistencia a las asambleas y *c)* las compras realizadas en la sección de Abasto y Consumo. En cada caso se trata de recompensar y reconocer el esfuerzo hecho para apoyar a la cooperativa.

El 30% del total de los excedentes se distribuye de acuerdo con lo que tengas en haberes en la cooperativa, de manera proporcional. Si tienes 10 000 y otro 5 000 pesos, pues tienes el doble que él. Nosotros tenemos cuatro formas de devolución de excedentes, una es cumplir con los 50 pesos mensuales y la otra es que si se pide ayuda mutua, de ese 1.50% que se aportó para sostener a la cooperativa y si creamos excedentes, se devuelve proporcionalmente. Otro 30% de los excedentes se va para los socios que asisten a las asambleas, que por lo general son dos asambleas al año: una el último sábado de noviembre y otra el último sábado de febrero. La gente ya sabe eso. Entonces, si fueron dos asambleas, quien asistió a las dos obtendrá el doble que quien lo hizo sólo a una, porque le está dedicando más tiempo y cuidando el patrimonio de toda la organización. La otra es impulsar la participación. Al principio llegaba muy poquita gente, decía: “bueno, es ir a perder el tiempo en la asamblea, tú me dices lo que digan, yo estoy de acuerdo con lo que acuerden”. Pero ya que la primera vez les tocó de 180 pesos por cada asamblea, decían: “sí voy” porque ya les tocaba algo. Es una parte de la distribución de excedentes porque es un tiempo invertido en la cooperativa y

tienen derecho a que se les retribuya. El último porcentaje, otro 30%, se va de acuerdo al consumo en la tienda. El razonamiento es “si voy a la tienda, que la tengo a 50 metros, compro más caro y no me van a dar al final nada; y si voy a la cooperativa, aunque esté más lejos, ahí tengo un aguinaldo a fin de año”.

La participación de los trabajadores en las actividades de la cooperativa es voluntaria y no existen castigos o penalizaciones para los que no participan:

Los aportes de los cooperativistas serían el recurso que traen, los ahorros o la administración de salarios es una forma de aportación; otra son las compras. Los aportes son derechos y deberes al mismo tiempo, es un deber aunque no se les castigue, si no cumplen, se castigan solitos. Porque si no van a la asamblea sólo dejan de percibir pero no les quitamos. Nos interesa que la gente se pueda ir educando con incentivos, si se aplican castigos, lo que va a pasar es que se van ir saliendo.

Los socios tienen como obligaciones participar en las marchas de demandas de apoyos estatales y desempeñar cargos en la dirección, si son elegidos en las asambleas. Los directivos de los consejos de administración y vigilancia no perciben pago alguno, sólo un apoyo mensual en despensa equivalente a tres salarios mínimos.

En general,

la participación de la gente es alta, pues más o menos 80% de los socios hacen uso de los servicios. Ahí va en los folletitos: 80% de los socios tienen al año servicios de ayuda mutua, de aquí en la compra de la tienda más o menos anda entre 30-35%, y 20% es de los que estuvieron haciendo uso de la sección de salud. Entonces, eso da una idea de más o menos cómo está la participación de la gente.

c) De la cooperativa a la comunidad

Undeco concibe el cooperativismo como una forma de vida que debe trascender su propio ámbito y proyectarse a la comunidad,

promover en ella la cooperación, la solidaridad y caminar hacia una sociedad alternativa.

La relación con la comunidad es muy fuerte, un porcentaje importante de la población es socio de la cooperativa. Los pobladores y Undeco han realizado movilizaciones en defensa del territorio, en particular para rechazar que en Anenecuilco se instalara un relleno sanitario para los residuos de la ciudad de Cuernavaca, en defensa del agua y el ordenamiento territorial para delimitar el crecimiento de la mancha urbana:

Tenemos una relación muy fuerte con la comunidad, sobre todo aquí, primero, porque fácilmente un 20 a 25 % de la comunidad son socios de la cooperativa, que es algo que no es tan común, lo común es que 10 o 15% de la comunidad es la gente productiva, la gente positiva que está dispuesta a organizarse. Aquí hemos rebasado ese porcentaje, es la gente que más presencia tiene en Anenecuilco, con la que se han hecho las movilizaciones en defensa del territorio: 1) por un lado la lucha contra el relleno sanitario, que se ganó; 2) por la defensa de los recursos naturales, que en este caso es el agua, y ahí va pegado también el no aceptar las unidades habitacionales, y 3) la otra es la delimitación de la mancha urbana, ya hay un acuerdo de asamblea del pueblo, pero impulsado básicamente por nosotros.

En concordancia con uno de los principios cooperativos que se refiere al apoyo de la organización hacia la comunidad,

[...] hemos estado impulsado el séptimo principio cooperativo, que es el apoyo a la comunidad y la relación con la ecología, y en ese sentido se ha apoyado a las cuatro escuelas que hay aquí en Anenecuilco y a la secundaria de Ayala, son las que más han solicitado los apoyos. Van desde el apoyo en despensas o regalos para rifas de sus eventos, para sus pastorelas, para el fomento del deporte, para becas por aprovechamiento en conocimientos. A nivel del pueblo, han sido para las fiestas, para la iglesia, las semanas culturales, en el museo para un mural. Se dio para el impulso de otros proyectos como el cambio de imagen urbana y estamos queriendo impulsar el proyecto de la estatua monumental de Zapata; hemos hecho algunas gestiones, nos falta conseguir 35 000 pesos para hacer la maqueta e impulsarlo más grandemente.

d) El impulso de redes

En México la principal coordinación de Undeco es con la Alianza Cooperativista Nacional (Alcona), organización que agrupa a unos 800 000 cooperativistas, principalmente de ahorro y crédito. Esta cercanía se ha expresado en dos aspectos.

El primero es la lucha legal para que las cooperativas de ahorro y préstamo sean consideradas como parte del sector social de la economía y no como intermediarios financieros, según la pretensión del gobierno federal en la Ley de Ahorro y Crédito Popular publicada en 2001. El reconocimiento del propósito social de las cooperativas de ahorro y crédito se logró luego de movilizaciones y de la modificación de la ley mencionada. Undeco rechazó que las cooperativas de ahorro y préstamo fueran consideradas intermediarias financieras, porque no buscan la ganancia y porque al ser incorporadas en dicha categoría debían realizar sus actividades con un fuerte control estatal, gastar en llevar una contabilidad específica, realizar monitoreos continuos sobre su salud financiera (porcentaje de moras, por ejemplo) y pagar montos significativos de impuestos:

La lucha ideológico-política, el no considerar las cooperativas como intermediarios financieros, la estuvimos dando del 2001 al 2009. El gobierno decía que éramos intermediarios financieros y que por eso teníamos que pagar muchos impuestos y ser regulados por la Comisión Nacional Bancaria y por Hacienda. Se batalló mucho, hasta el último momento fue que modificaron el artículo 2, donde dice que somos del sector social, no intermediarios financieros, eso es lo básico. Pero entra en contradicción con todo lo demás, que ahorita tienen que crear otras estructuras para poder aplicar esa ley, porque la Comisión Nacional Bancaria y de Valores está para regular a los intermediarios financieros, pero si reconocen que no lo somos, entonces no nos debe regular; y si nos regula, pues se debe modificar la ley que la crea y una sección para que se dedique a organismo no financieros, no intermediarios. Trae muchas implicaciones nada más con un artículo que se modifique. Así, se modificó la ley y se estableció que nuestras cooperativas no son de lucro.



El segundo plano de coordinación con Alcona se refiere a un proyecto para vincular las cooperativas en tanto productoras de insumos y bienes finales, de modo que haya una interrelación y se promueva el crecimiento de una economía cooperativa.

BALANCE

De la experiencia cooperativa de Undeco es posible destacar su integralidad, autonomía y proyecto de vida que no se reduce a lo económico, pues busca transitar a una sociedad no capitalista. A partir del trabajo cotidiano, de las necesidades de los trabajadores, se ha ido promoviendo una cultura de solidaridad. El impacto de la cooperativa no se ha limitado a los socios de la misma, sino que abarca también al conjunto de la comunidad.

Esta organización ejemplifica con claridad una experiencia solidaria en la que la reciprocidad prima sobre el patrón de mercado. En síntesis, la organización persigue, por un lado, en términos estratégicos, la construcción de una nueva sociedad y, por otro, en la vida cotidiana, resolver los problemas de los asociados. De este modo, a través de la resolución de las necesidades de los socios se promueve una apropiación progresiva de la organización. En ese sentido, la tensión reciprocidad-mercado es baja, porque en la cooperativa no pierden de vista que lo primordial es resolver las necesidades de los socios, y el dinero se considera sólo como un medio.





LA COOPERATIVA CUPANDA: 50 años de lucha contra el coyotaje en Tacámbaro, Michoacán*

*Dania López Córdova***



INTRODUCCIÓN



Este capítulo trata de presentar un balance de la cooperativa Cupanda –aguacate en purépecha– a la luz de las propuestas de la denominada economía solidaria, considerando particularmente la tensión reciprocidad-mercado. Se trata de una experiencia de gran arraigo en la localidad de Tacámbaro, en Michoacán, que cuenta con más de 50 años de vida, en los que ha contribuido a combatir el intermediarismo o coyotaje y a mejorar el nivel de vida de sus asociados. Se enmarca en el contexto del cooperativismo nacional y regional: en el ámbito nacional, con el impulso al cooperativismo desde el cardenismo; en el plano regional, con el surgimiento de diversas iniciativas desde el sinarquismo y la Iglesia local a partir de la segunda mitad del siglo xx.

El capítulo consta de tres partes. En la primera se contextualiza el desarrollo del cooperativismo en México, enfatizando los

* Una versión preliminar fue presentada en el Séptimo Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, en agosto de 2009.

** Profesora adjunta. Centro de Estudios Sociológicos, FCPyS, UNAM.

aspectos legales. La segunda presenta una breve semblanza del cooperativismo en Tacámbaro, en tanto que en la tercera se muestran las principales características de la cooperativa Cupanda y un balance de la misma. La información se obtuvo de fuentes bibliográficas y de entrevistas a directivos y socios de la cooperativa, efectuadas durante julio de 2008, mayo de 2009 y febrero de 2010.

EL COOPERATIVISMO EN MÉXICO

En México, el sector cooperativo, como parte del sector social en la economía, cuenta con una larga y rica historia. A mediados de 1873, los dirigentes del Círculo Obrero de México promovieron la creación de talleres cooperativos, constituyéndose la que se reconoce como la primera sociedad cooperativa de México: la de los sastres de la Ciudad de México [Rojas, 2006], y a partir de ese momento se desarrollaron muchas experiencias más, lo que llamó la atención del gobierno federal, por lo que se decidió incluir un capítulo referente a ellas en el Código de Comercio de 1889. Si bien las cooperativas fueron reconocidas jurídicamente, el hecho de ser consideradas como sociedades mercantiles generó confusión en torno a su finalidad [Hernández, 2006].

En 1927 se expidió la primera ley específica para las sociedades cooperativas de México y se conformó la Confederación Nacional Cooperativa, organización que trabajó para que seis años después, en 1933, se emitiera una segunda ley. Durante el cardenismo se ubica el auge del cooperativismo, pero a la vez se señala como el momento de corporativización del movimiento cooperativo [Hernández, 2006], entendida ésta como la supeditación del movimiento a los intereses del Estado. Finalmente, en 1994, en plena profundización del modelo económico neoliberal, se reformó la ley anterior, esta vez con una orientación desreguladora, sin otorgar al cooperativismo un lugar particular y distinto al de la iniciativa privada [Rojas, 2006].

En este contexto nacional, desde la década de los años cincuenta del siglo pasado se fue gestando el cooperativismo en Tacámbaro, Michoacán, con algunas particularidades. Destaca el que se trata de un movimiento promovido desde el sinarquismo, pero principalmente desde la Iglesia católica local. En el apartado siguiente se amplía la historia del cooperativismo en esa región.

LA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN TACÁMBARO, MICHOACÁN

El movimiento cooperativista en Tacámbaro tiene tres etapas históricas bien definidas. De 1921 a 1950 se dio un periodo de organización social promovido desde el movimiento sinarquista y la Iglesia local, y en menor medida por el Estado, lo cual sentó las bases de la organización. Una segunda etapa, la de consolidación, abarcó de 1951 a 1996, en la cual la Iglesia local desempeñó un papel relevante. La motivación por el cooperativismo provenía de la Doctrina Social de la Iglesia, que la Encíclica *Rerum Novarum* del papa León XIII (1891) había impulsado por la situación de los obreros [Rojas *et al.*, 2006]. Finalmente, la tercera etapa, de 1996 a la fecha, se caracteriza por una relación de mayor autonomía con la Iglesia, pues la institución deja de fungir como “asesor moral” de las cooperativas [Hernández y Martínez, 2006], aunque en la actualidad las cooperativas de la región están vinculadas a la Asociación Michoacana de Promotores de Economía Solidaria (AMPES), organización coordinada por el sacerdote Marcos Linares.

Así, desde la década de los años cincuenta se realizaron diversos esfuerzos para conformar cooperativas, siempre con la asesoría de la Iglesia local. Algunas tuvieron una vida muy corta, otras operaron aún sin registro, por ejemplo la de los telefonistas. En el cuadro 1 se presenta de manera sintética los principales hechos históricos que caracterizan el cooperativismo en Tacámbaro, en tanto que en el apartado siguiente se caracteriza la cooperativa Cupanda.

Cuadro 1. Historia del cooperativismo en Tacámbaro

Año	Acontecimientos históricos relevantes
1921-1934	Creación de la caja de ahorro y del sindicato de trabajadores "León XIII" promovida desde el clero local.
1934-1950	Formación de la cooperativa de autotransporte "Tacamba" apoyada por Lázaro Cárdenas.
1948	Conformación de la "Unión de Compradores" entre los comerciantes locales.
1951	Surgimiento del movimiento sinarquista en Tacámbaro.
1953	Formación de la cooperativa de consumo "San José", considerada como la pionera de la segunda etapa del cooperativismo en Tacámbaro.
1954	Fundación de la cooperativa de venta en común "Cupanda".
1956	Nacimiento de la cooperativa de ahorro y crédito "11 de Abril". Fusión de las secciones de ahorro de las cooperativas San José y Cupanda.
1957	Surgimiento de la cooperativa telefónica, aunque nunca pudo conseguir su registro.
1959	Formación de la "Asociación Avícola". Creación del Centro Owen para impulsar el desarrollo de las cooperativas.
1960	La "Asociación Avícola" decide convertirse en la cooperativa "Zaragoza". Desaparición de la cooperativa "San José". Nacimiento y meses después desaparición de la cooperativa de ropa "Provesta".
1961	Creación de la cooperativa de panaderos "18 de Octubre".
1962	Nacimiento de la cooperativa de construcción "3 de Mayo".
1972	Disolución de la cooperativa "Zaragoza", por problemas financieros. Desaparición de la sección de consumo de "Cupanda" por problemas administrativos.
1974	Formación de la cooperativa de consumo "Mi Casa".

LA COOPERATIVA CUPANDA: 50 AÑOS DE LUCHA CONTRA EL COYOTAJE

1986	Conformación de la asociación civil “Servicio Médico Social de Tacámbaro Fray Juan Bautista Moya” para brindar servicio médico a los asociados de las cooperativas.
1990	Clausura de la clínica por problemas con los médicos.
1993	Desintegración de la cooperativa “3 de mayo” por conflictos internos.
1996	La Iglesia católica local deja de ser el “asesor moral” de las cooperativas. El Centro Owen se convierte en sociedad civil.
1998	El Centro Owen se transforma en la “Unión de Cooperativas de Tacámbaro”.

Fuente: Hernández y Martínez [2006].

LA COOPERATIVA DE VENTA EN COMÚN CUPANDA

Cupanda, que significa aguacate en purépecha, se dedica a la comercialización de aguacate y de algunos otros productos agrícolas. Inició operaciones el 26 de noviembre de 1954 con el apoyo de la Iglesia local, a través del padre Zaragoza, y con la participación de 31 socios. Su conformación se da en el contexto de un sistema de intermediación comercial en el que el productor era víctima de un sistema de opresión por deudas y estaba desamparado porque no contaba con plantaciones técnicamente planeadas y cultivadas; tampoco disponía de capital de inversión, ni organización gremial y mucho menos de canales de comercialización propios [Rojas *et al.*, 2006]. La cooperativa nace con el fin de combatir el intermediarismo y el objetivo general de “vender en común lo que, individualmente, producen los agricultores socios de la cooperativa”. Actualmente Cupanda cuenta con 220 socios productores, que en conjunto cultivan 1 000 hectáreas de aguacate y producen 10 000 toneladas al año. La mayoría de los socios son pequeños productores que cuentan con superficies reducidas. En 2007, las ventas a los mercados nacional e internacional ascendieron a 6 000 toneladas [entrevista con el gerente

general, 2008]. De la producción total, entre 10 y 15% se destina a la exportación a países como Costa Rica, Canadá y Francia. En el mercado nacional abarcan los mercados de Ciudad Juárez, Durango, Torreón y Monterrey en el norte, y hacia el centro y occidente cubren Puebla y el Distrito Federal, en donde mantienen desde 1981 bodegas de distribución [Rojas *et al.*, 2006].

La producción orgánica es todavía incipiente, pues menos de 5% de los productores ha hecho la reconversión, pero se reconoce el potencial para que la cooperativa participe en el comercio justo [Rojas *et al.*, 2006]. Como otra acción a futuro se espera desarrollar un proyecto agroindustrial para producir pulpa de aguacate, el cual demanda una inversión de 24 millones de pesos. La cooperativa está gestionando con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) el financiamiento de este proyecto [entrevista al gerente general, 2008].

En cuanto a la dirección y representación de Cupanda, en coincidencia con la Ley General de Sociedades Cooperativas (1994), el máximo órgano de representación y toma de decisiones es la asamblea general, que elige a los miembros de los consejos de administración y de vigilancia, además de las comisiones de conciliación y arbitraje, previsión social y educación y ecología. Se cuenta con un gerente general, quien forma parte de los 32 socios comisionados que se encargan de los trabajos administrativos y técnicos. La cooperativa brinda a los socios servicios diversos, entre ellos la comercialización del aguacate, asistencia técnica e insumos; asimismo, la comisión de educación otorga becas para estudios (en los distintos niveles) a familiares o socios. En el cuadro 2 se presenta la información más relevante de la cooperativa.

En general, el movimiento cooperativo en Tacámbaro es considerado como altamente dinámico; además, se busca que las cooperativas se conviertan en un polo de desarrollo en la región, por lo que se trata de promover los valores cooperativos en la comunidad. No obstante, Cupanda no está exenta de la tensión entre patrones de reciprocidad y mercado. Entonces, se plantean

las siguientes interrogantes: ¿puede la cooperativa seguir cumpliendo con sus principios fundacionales?, ¿es la cooperativa una vía para promover la economía solidaria y establecer un proyecto político de mayor alcance?

Cuadro 2. Características de la cooperativa de venta en común Cupanda

Inicio de operaciones	26/noviembre/1954
Sector de actividad	Agropecuario
Socios	220
Trabajadores (socios comisionados)	32
Democracia	Asamblea
Relaciones con el Estado	Marco jurídico. LGSC (1994).
Relaciones con el mercado	Proveedores de insumos: Industrias Agrícolas Unidas S. A. de C. V. (IAUSA) Ventas: Mercado nacional: Torreón, Monterrey, Cd. Juárez Internacional: Francia, Canadá, Japón y Costa Rica
Relaciones con otras cooperativas (redes)	Local: Unión de Cooperativas de Tacámbaro. Regional: AMPES
Relaciones con la comunidad	Generar servicios adicionales a los socios/comunidad 11 de Abril. Salas velatorias, internet y bibliotecas, espacio recreativo, cementerio entre las tres cooperativas a través de la Unión
Nivel de consolidación	Alto
Clasificación [Dominguez, 2007]*	Polo de desarrollo con impacto preponderante
Beneficios	Comercializar en términos favorables la producción de aguacate de la región, además de que los productores asociados cuentan con seguridad en el pago

Dificultades	Transición hacia la producción orgánica Aspectos fitosanitarios (inocuidad) Inexistencia de cadena agroindustrial (procesamiento) y por tanto bajo valor agregado
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas y Domínguez [2007].

Florencio Cruzaley, primer gerente de la cooperativa Cupanda, quien duró 20 años en la dirección, señala que la administración de una cooperativa es muy complicada pues se encuentra “engranada” en un sistema de empresas no cooperativas que persiguen objetivos distintos y dependen del comportamiento del mercado, lo que provoca problemas, ya que el socio lleva su producto y no le importa si la cooperativa puede vender o no, o bien, el cliente exige fruta en temporada de baja cosecha [citado en Hernández y Martínez, 2006].

Hernández y Martínez [2006] señalan que en el caso de Cupanda se han impulsado cambios que han favorecido su adecuación a las condiciones del mercado, transformaciones que han buscado consolidar una cooperativa competitiva; pero con ello se ha descuidado la razón de la auténtica cooperativa, aunado a una actitud de deslealtad del socio y a los desencuentros entre socios fundadores y nuevos. Los socios fundadores estaban convencidos de participar en la cooperativa, resultado del trabajo del “asesor moral”, pero los nuevos socios no estaban ideológicamente convencidos de su responsabilidad. Sólo buscaban el interés económico y la disciplina de los socios se relajó: muchos dejaron de asistir a las asambleas y otros más no entregaban la fruta a la cooperativa. Para contrarrestar esas actitudes, en 1988 se amenazó con sanciones económicas para socios incumplidos, pero no se concretó la propuesta [Hernández y Martínez, 2006]. Además, entre 1989 y 1991 se registró un momento complicado, cuando el gerente en turno hizo mal uso de los recursos y en 1991 declaró la cooperativa en quiebra, lo que desató una crisis de credibilidad. En ese año se designó a un cuarto gerente, quien dio a su administración un enfoque completamente empresarial, estableciendo la exportación como la

prioridad. Estos acontecimientos incidieron de manera negativa y desde el año 2000 a la fecha la cooperativa trabaja a 40% de su capacidad [Hernández y Martínez, 2006]. Esto ilustra las tensiones entre patrones de reciprocidad y mercado, y los vaivenes por los que muchas organizaciones de este tipo atraviesan.

Una dificultad adicional es que tanto los socios productores como los comisionados se resisten a participar en los cargos directivos, por lo que son comunes las reelecciones; ello significa una baja rotación de las directivas y escasa participación del resto de los socios.

Otro aspecto decisivo para el balance de estas experiencias es el relativo a las alianzas y relaciones con otros actores. Para acceder a mercados más amplios en los niveles nacional e internacional, la cooperativa Cupanda ha establecido alianzas temporales con diferentes organizaciones productoras y comercializadoras: en 1974 se afilia a una organización nacional de productores agrícolas; en 1982 se une al Comité Coordinador de Sociedades Cooperativas de Comercialización Agropecuaria con sede en la central de Abasto de Iztapalapa en el Distrito Federal; y en 1985 se adhiere a la Unión de Empacadores y Exportadores de aguacate mexicano con sede en la ciudad de Uruapan, Michoacán [Rojas *et al.*, 2006]. Asimismo, destacan las relaciones con actores sociales e institucionales como los sacerdotes y obispos de la Diócesis de Tacámbaro, las autoridades del gobierno municipal, los funcionarios de las dependencias públicas de los gobiernos estatal y federal, profesores e investigadores de instituciones públicas y privadas de educación media superior y superior, y con representantes del movimiento cooperativo nacional e internacional [Rojas *et al.*, 2006].

Cupanda fue crucial en la conformación del Centro Owen, creado para fortalecer la ideología cooperativa en las organizaciones locales; sin embargo, Hernández y Martínez [2006] señalan que no cumple completamente con el sexto principio: cooperación entre cooperativas, pues su integración se ha reducido al ámbito local y predominan las relaciones con el sector privado.

Aparentemente, en los últimos años se registra un retorno a lo solidario, pues en entrevista reciente se aseguró que “los socios solidarios son mayoritarios a los utilitaristas”. En el marco de esta reorientación se están realizando esfuerzos para impulsar la educación cooperativa y contar con socios convencidos, ideológicamente fuertes, “socios solidarios” [entrevista con directivos, mayo de 2009] que entiendan que la cooperativa “no es para acumular riquezas, sino para que todos tengan una vida mejor, mediante la solución de sus problemas de manera colectiva” [Hernández y Martínez, 2006: 105].

Este breve recuento ratifica, como ya se mencionó, que las cooperativas tienen un desempeño cíclico, con movimientos pendulares que van de la solidaridad a lo empresarial, y viceversa, como parte de esa tensión entre reciprocidad y mercado.

Así, la cooperativa Cupanda ha sido un elemento dinamizador en la comunidad, pues además de ser un regulador del precio de la fruta, al menos localmente, ha tenido un impacto social en la ciudad y las comunidades aledañas, por lo cual mantiene un respaldo social, político y económico no sólo con la comunidad, sino a nivel estatal [Hernández y Martínez, 2006; Rojas *et al.*, 2006; Domínguez, 2007].

Sin embargo, aun cuando jurídicamente es una organización del sector social y se supone parte del movimiento cooperativista internacional, en la práctica no profesa una agenda política e ideológica clara; prima la incomprensión del trabajo cooperativo y se han producido conflictos entre antiguos y nuevos cooperativistas, los cuales tienen una visión más empresarial; además, tampoco existe una red entre cooperativas.

BALANCE

El cooperativismo en Tacámbaro se caracteriza por su dinamismo y por la riqueza de su historia; sin embargo, es posible advertir las tensiones que se tejen al interior de estas organizaciones, al tratar de compaginar su inserción en los mercados con una

gestión interna democrática, aunado a la falta de un proyecto político de transformación, como había sido planteado originalmente por el cooperativismo.

El caso de Cupanda ejemplifica con claridad la tensión mercado-reciprocidad/solidaridad que se ha venido señalando. Esta organización ha logrado consolidarse e insertarse con éxito en los mercados nacional e internacional, pero se han ido descuidando los principios cooperativos defendidos por los socios fundadores. Se advierte una gestión que tiende más hacia lo empresarial y se aleja de esos principios, lo que se asocia en buena medida a los relevos generacionales. Asimismo, no se entiende el trabajo cooperativo, lo cual resulta en la deslealtad de algunos socios quienes básicamente se guían por los precios, dejan de reconocer los otros beneficios que brinda la cooperativa y menos aún reconocen sus obligaciones: entregar la producción a la cooperativa, asistir y participar en las asambleas y los cargos directivos, etcétera.

Sin duda los desafíos y las presiones son diversas (de mercado: precios, competencia; ambientales: empobrecimiento de suelos, contaminación de agua, cambio climático; de infraestructura industrial, y por supuesto de seguridad); pero es necesario emprender esfuerzos conscientes y consistentes de educación cooperativa que favorezcan un retorno a la solidaridad y a la reciprocidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Comité de Educadores [2004], “Historia del cooperativismo. Tacámbaro y su visión del devenir cooperativo”, *Cuadernos Cooperativos y de Economía Social*, México, Comisión de Fomento Cooperativo y de Economía Social, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, (8), octubre.
- Domínguez, Juan Gerardo [2007], *Las cooperativas “polos de desarrollo regional en México”. Una propuesta para el desarrollo regional*, México, Red Bioplaneta, A. C.

- Hernández, Carmen [2006], *El cooperativismo como un modelo de desarrollo social y una alternativa al desarrollo regional. Caso cooperativa Unidad, Desarrollo y Compromiso S.C. de R.L. Anenecuilco, Morelos*, México, tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, octubre.
- Hernández, Gabriela y Ramiro Martínez [2006], *¿La educación cooperativa, estrategia exitosa para el desarrollo y funcionamiento de la cooperativa? Caso: Cupanda*, México, tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, octubre.
- Martínez, Enrique [2007], “Las cooperativas. Una forma alternativa de distribución de la riqueza”, *Revista Trabajadores*, México, Universidad Obrera de México, 61: 14-16, julio-agosto.
- Quijano, Aníbal [2006], “Alternative Production System?”, Boaventura de Sousa Santos (ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Londres, Verso.
- Rojas [2006], “Análisis del panorama asociativo presente en el llamado Sector Social de la Economía Mexicana”, José María Pérez de Uralde y Mario Radrigan Rubio (coord.), *La economía social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad*, vol. 2, Madrid, España, FUNDIBES.
- Rojas, Juan José, Beatriz Díaz y María Luisa Pires [2006], “Alianzas y estrategias de las cooperativas para su acceso y sostenibilidad en los mercados internacionales”, *Revista Unircoop*, Argentina, 4(1): 9-32.
- Zaragoza, José [2000], *El cooperativismo en Tacámbaro*, México, Talleres de la Voz de Michoacán.



ANÁLISIS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA SEMILLAS DE SOLIDARIDAD DEL ESTADO DE TABASCO

*Juan José Rojas Herrera**



INTRODUCCIÓN



En este capítulo se analiza el carácter de organización de economía solidaria que presenta la Sociedad Cooperativa Semillas de Solidaridad del estado de Tabasco, así como el contexto de su surgimiento y desarrollo en el marco del proyecto “Fomento a la participación civil en la reactivación socioeconómica de la economía campesina en Tabasco”, impulsado por la Diócesis de Tabasco para hacer frente a las inundaciones ocurridas en aquel estado del sureste mexicano a finales de 2007.

La ejecución del citado proyecto comprendió de abril de 2008 al 30 de septiembre de 2009. Sin embargo, el texto aborda el análisis de su desarrollo ulterior hasta el primer trimestre de 2012.

Como nota metodológica es posible señalar que se recurrió a fuentes de información documental, las cuales se citan expresamente y se presentan en la bibliografía, y fuentes primarias que corresponden a entrevistas realizadas con el presidente y el

* Profesor-investigador del Departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo.



secretario del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa Semillas de Solidaridad, así como con nueve socios más, que tuvieron lugar en septiembre y octubre de 2011.

La tesis principal es que la colaboración, la solidaridad y la reciprocidad suelen surgir en condiciones de alta adversidad, como lo es un desastre natural en el que la población queda reducida a sus propias fuerzas y recursos, donde las soluciones individuales son inviables, y se manifiestan a través de formas de organización de tipo solidario y cooperativo.

La exposición inicia con la presentación de la problemática general que dio origen al referido proyecto de reconstrucción de la economía campesina; continúa con la explicación de cómo, en la práctica, se fue concretando como un plan de desarrollo local, sustentado en la puesta en marcha de una dimensión diocesana de economía solidaria, y concluye con el análisis del carácter de entidad solidaria de la Cooperativa Semillas de Solidaridad.



PROBLEMÁTICA QUE DIO ORIGEN AL PROYECTO



Hasta hace algunos años, el estado de Tabasco era conocido como el edén de México debido a la exuberancia de su flora, la variedad de su fauna y sus innumerables bellezas naturales. En alguna ocasión se le comparó con Holanda, pues gran parte de su superficie la forman terrenos con poca altitud o por debajo del nivel del mar. Este hecho se puso de manifiesto y junto a otros factores dio paso al mayor desastre natural de su historia.

El sábado 27 de octubre de 2007 se presentó el frente frío número 5 que favoreció el incremento en los niveles de los ríos. Tabasco fue declarado en estado de emergencia. La población construyó bordos de costales en los malecones Carlos A. Madrazo y Leandro Roviroso. Se inició la evacuación de las personas que habitaban en comunidades anegadas. Se instalaron albergues en los municipios de Centla, Centro, Huimanguillo y Paraíso, y se puso en marcha el Plan DN-III del ejército mexicano para afrontar la situación. Pero aun así la población fue sorprendida por



una inundación que afectó 80% de la entidad y tras cinco días, el 1 de noviembre, el gobierno estatal reportaba 855 localidades inundadas en los 17 municipios del estado y un total de 147 229 personas afectadas. Al menos 700 000 tabasqueños estaban siendo afectados por el desbordamiento de los afluentes; en los días y semanas subsiguientes, la cifra seguiría incrementándose.

Los efectos de las inundaciones fueron devastadores. La agricultura estatal fue declarada en siniestro total. La infraestructura hidráulica y de comunicaciones y transportes se colapsó. Las pérdidas de las grandes empresas nacionales e internacionales instaladas en el estado fueron cuantiosas, motivo por el cual muchos inversionistas abandonaron el área, dejando tras de sí a decenas de miles de trabajadores sin empleo ni protección social. Los efectos sobre el sector agropecuario profundizaron el deterioro y la dependencia de la economía campesina, así como la postración y desencanto de la población rural, y se extendieron rápidamente a otras actividades como comercio, agroindustria y servicios. El desabasto de productos agropecuarios de la canasta básica se tradujo en fuertes presiones inflacionarias. Ello implicó una pérdida real del poder adquisitivo de una población ya de por sí limitada en cuanto a sus posibilidades de consumo. Este panorama auguraba que en el corto plazo la pobreza, la marginación y el desempleo se verían incrementados significativamente.

Hasta el 6 de diciembre de 2007, el Comité de Evaluación del Gobierno Federal, instalado ex profeso tras las inundaciones de los días 28 al 30 de octubre, había realizado un conteo preliminar de daños que se ubicaba en 4 038 millones de pesos, pero se preveía podría aumentar hasta los 7 000 millones de pesos.

La tarea de los gobiernos federal y estatal se concentró en la rehabilitación de las áreas afectadas. En este sentido, como acción inmediata se aprobaron recursos del Fondo Nacional de Desastres Naturales (Fonden) por 7 000 millones de pesos, con los cuales se llevaría a cabo la reconstrucción.

Estando en ejecución dichas tareas de reconstrucción y a pesar de contar con nuevos elementos para prevenir las fuertes precipitaciones, Tabasco fue nuevamente víctima de inundaciones y

desastres tanto en 2008 como en 2009, lo que llevó a afirmar al gobernador en turno, Andrés Granier Melo, que en esos tres años fue afectado 100% del territorio estatal.

OPINIONES CONTRAPUESTAS RESPECTO
A LAS CAUSAS DEL DESASTRE OCURRIDO

La versión oficial del gobierno federal señala que en Tabasco se registran lluvias anuales del orden de los 3 000 milímetros, entre las mayores a nivel mundial, principalmente en los meses de agosto a noviembre. En 2007 se presentaron lluvias intensas que lamentablemente coincidieron con la elevación del nivel de la marea, efecto del calentamiento global y del cambio climático, así como de la atracción lunar, que no permitieron el desfogue del agua acumulada en las presas hasta su destino final en el mar.

Todo ello ocurrió no obstante que en materia de infraestructura hidráulica para la protección se firmó el Anexo Técnico 2007 con el fin de continuar las acciones del Proyecto Integral Contra Inundaciones (PICI), lo que permitiría brindar protección ante posibles inundaciones a 370 000 habitantes asentados en los municipios de Centla, Centro, Cunduacán, Jalapa y Nacajuca. Entre las principales acciones realizadas como parte del PICI al 30 de septiembre de 2007 se encontraban la terminación de los bordos Gaviotas, Aeropuerto y de la margen izquierda del río Grijalva, así como la estructura de control sobre el río Carrizal.

Con base en lo anterior y haciendo una defensa a ultranza de la validez y oportunidad de las acciones efectuadas en el marco del PICI, el gobierno del estado, si bien comparte en lo fundamental la explicación del gobierno federal, incluye como factor detonante de la tragedia el inadecuado manejo de las compuertas de la presa Peñitas.

En cambio, para el Centro de Ciencias de la Atmósfera de la UNAM, el clima no causó la inundación, sino que ésta fue producto de la coincidencia de los siguientes factores: errores en el mantenimiento y manejo de las presas, inadecuados pronósticos del

Servicio Meteorológico Nacional, obras de infraestructura no realizadas en tiempo y forma, establecimiento de asentamientos humanos irregulares en zonas riesgosas, azolvamiento de los ríos, deforestación de vastas zonas, inexistencia de planes de contingencia y falta de información oportuna a la población sobre la inminente inundación de la ciudad de Villahermosa.

En una posición aún más radical, diversas organizaciones de la sociedad civil indicaron que la tragedia se debió al compromiso del gobierno federal con diferentes empresas privadas en el sentido de incrementar la generación de energía eléctrica, lo cual provocó la acumulación deliberada de agua en las presas de Malpaso y Peñitas en el transcurso de 2007 muy por encima de los niveles técnicamente recomendables, proceso que se complicó y tornó inmanejable hacia finales de octubre a causa de las lluvias torrenciales que se produjeron en la región.

Lo anterior, aunado a la corrupción y negligencia de gobiernos precedentes, que no construyeron las obras de infraestructura requeridas a pesar de contar con los recursos disponibles, y, sobre todo, a la falta de información adecuada y oportuna a la población, provocó que los efectos de la inundación fuesen aún más devastadores.

Dado el ambiente de confusión reinante y porque ninguna institución estaba dispuesta a aceptar responsabilidad alguna, el Congreso de la Unión, con la participación de la Secretaría de la Función Pública y la Procuraduría General de la República, resolvió instalar una Comisión de Investigación para esclarecer y fincar responsabilidades por la inundación que sufrió el estado de Tabasco, investigación que deberá incluir, de ser necesario, la gestión de los gobiernos anteriores, tanto del ámbito estatal como federal.

VULNERABILIDAD ESTRUCTURAL DE LA SOCIEDAD TABASQUEÑA

La economía campesina en Tabasco, desde antes de las inundaciones, se encontraba en una situación de estancamiento y rezago

crónicos, producto de la confluencia de un conjunto de factores estructurales que impedían su desarrollo sostenido a largo plazo.

La muestra más evidente de ese estancamiento era que más de 90% de la población rural no lograba subsistir con los ingresos obtenidos de las actividades agropecuarias, debiendo recurrir, de manera temporal o permanente, a otras fuentes de ingreso no tradicionales para el pequeño agricultor. Con tales antecedentes, la sociedad rural tabasqueña cada vez más se distingue por su gran vulnerabilidad ante los desastres naturales, particularmente las inundaciones, así como por su escasa articulación en organizaciones representativas y eficientes que potencien sus esfuerzos individuales y les permitan actuar como un sujeto colectivo, con presencia macroeconómica y capacidad de intermediación ante los diferentes grupos de interés de carácter público o privado. La débil vertebración de los diferentes sectores que conforman la economía campesina en el estado (ejidatarios, pequeños propietarios y comuneros) ha dado paso históricamente al establecimiento de diferentes mecanismos de dependencia y subordinación respecto a la clase política local y a los grupos que concentran el poder económico en la entidad.

El panorama para la mayoría de la población en las áreas urbanas no es muy diferente en cuanto a su grado de vulnerabilidad. Fuera de la explotación petrolera, no se han impulsado otras opciones en el sector secundario. Son escasas las estrategias de apoyo a las micro y medianas empresas, y nulas en cuanto al desarrollo de un mercado interno; no hay suficiente infraestructura carretera ni portuaria para la exportación.

Estos problemas agudizan la desintegración social. El tejido social está desgarrado. La organización social es generalmente captada por los partidos y cae en las lógicas y ritmos de la política electoral.

Se prevé que en el futuro la vulnerabilidad esbozada se convierta en una condición estructural de Tabasco; se requiere generar visiones, actitudes, estructuras sociales e institucionales que operen estrategias, metodologías y recursos para una atención antes, durante y después de los desastres naturales más consistentes

y pertinentes con esta condición, que, como ha quedado demostrado, afecta a quienes menos tienen.

LOS DESASTRES NATURALES COMO OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE SOCIAL

Si se analiza el problema desde otra perspectiva, se puede constatar que las inundaciones motivaron que muchas voluntades se unieran para ayudar de forma altruista a sus hermanos en desgracia. Los familiares y vecinos se ayudaron entre sí, pero además recibieron ayuda de otros tabasqueños, de muchos mexicanos y gente de todo el mundo. Gran parte de la colaboración se dio en despensas o recursos dirigidos a comprar víveres, medicamentos, agua, ropa y otros productos necesarios para enfrentar la crisis del momento. La Iglesia católica desempeñó una destacada labor; las comunidades parroquiales se movilizaron para ayudar directamente a las víctimas y servir de mediación confiable para hacer llegar los apoyos.

En este contexto, una de las acciones más relevantes realizadas desde la estructura de la Pastoral Social Tabasqueña fue el proyecto “Fomento a la participación civil en la reactivación socioeconómica de la economía campesina en Tabasco”, diseñado para aplicarse en 49 parroquias del medio rural con el propósito de reconstruir la agricultura campesina afectada por las inundaciones, mediante el establecimiento de las bases operativas de un sistema de participación social que facilitara el proceso de planeación del desarrollo local; redujera la vulnerabilidad de la agricultura ante los desastres naturales; impulsara la participación comunitaria en la solución de los grandes rezagos sociales que padece la población, y permitiera el establecimiento de una relación de corresponsabilidad entre los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil, contribuyendo a romper los mecanismos tradicionales de dependencia y subordinación del ciudadano respecto a las instituciones de gobierno.

Para cumplir con este propósito se apostó a impulsar la capacitación organizacional de los campesinos pobres del estado, utilizando para ello la metodología de capacitación masiva creada y desarrollada por el sociólogo brasileño Clodomir Santos de Moraes, la cual busca desarrollar capacidades entre la población campesina, articulada en expresiones orgánicas colectivas y solidarias, dotada de conciencia organizativa y alfabetización empresarial que permitan la generación de oportunidades de trabajo e ingreso dignos, facilitando, al mismo tiempo, la construcción de sujetos colectivos con vocación y capacidades crecientes para superar o eliminar relaciones y mecanismos de subordinación en diversos campos.

En este marco, después de una fase inicial de despegue, el proyecto se orientó a impulsar la adopción de estrategias emancipadoras como las que se formulan teniendo como paradigma el de la “economía solidaria” (Ecosol), que de acuerdo con diversos autores, entre ellos Euclides André Mance [1996] y Félix Cadena Barquín [2005], se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) La Ecosol no es una economía “para los pobres”, ni se reduce a promover el sector de “economía social” ya que busca la transformación radical, pero por medios pacíficos, de toda la economía, sobre la base de irse apropiando plenamente de procesos y espacios del quehacer económico en el que priven los principios de la cooperación solidaria y el rechazo total a la búsqueda de lucro.
- b) No basta fomentar la cooperación solidaria al interior de los emprendimientos que se promueven. Es insoslayable que en todas las fases del quehacer económico, desde el acceso a los medios de producción hasta el consumo y el reciclaje de los desechos, esté la solidaridad no sólo como dimensión ética, sino como un factor más. En este sentido, la economía solidaria no se limita a poner en juego estrategias de resistencia, sino que se propone dar vida a sujetos colectivos con capacidades y vocación emancipadoras.

- c) La praxis principal de estos sujetos es la de irse apropiando cognoscitiva y fácticamente de procesos de la realidad, que los transforma en el sentido de la vocación mencionada y en este quehacer genera y moviliza capital social hacia objetivos y metas de desarrollo local autogestivo.

Es importante considerar que la economía solidaria no es sólo una praxis de tipo económico. En realidad es un conjunto de prácticas y procesos emancipadores que tienen un eje fundamental de incidencia en lo económico, pero que articulan dimensiones en lo político, social, cultural y ambiental.

Con base en la experiencia traumática de las inundaciones padecidas, para los campesinos tabasqueños se impone la necesidad de desarrollar en el futuro inmediato un papel más proactivo para realizar importantes actividades de documentación, difusión, incidencia sobre los círculos de poder y capacitación de la población rural a fin de contribuir a configurar un plan general de prevención y mitigación que se aplique en el tiempo oportuno y se convierta en una tecnología social adoptada y recreada por las propias comunidades, rompiendo así con la pasividad tradicional o la sujeción incondicional a las iniciativas gubernamentales.

Sin duda alguna, es un reto muy complejo el incorporar intencionalmente en el tejido productivo y social a nuevos actores, sobre todo actores colectivos, que vayan adquiriendo peso en la vida cotidiana, pues son impredecibles las reacciones de las estructuras con las que se va teniendo mayor relación. Por esto, el proyecto ha vivido en momentos tensiones fuertes respecto de la relación entre las nuevas estructuras que está generando y las existentes de la acción eclesial.

Afortunadamente, en los últimos tiempos se ha coincidido en la importancia estratégica de promover la llamada Dimensión Diocesana de Pastoral Social, la economía solidaria, en cuyo proceso de construcción la Cooperativa de Servicios Profesionales Semillas de Solidaridad está llamada a jugar un papel central, razón por la cual estimamos fundamental evaluar sus fortalezas y

debilidades desde la perspectiva de la economía solidaria, a efecto de poder determinar su potencial real en este nuevo proceso, lo cual se aborda en el siguiente apartado.

¿CARÁCTER SOLIDARIO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA SEMILLAS DE SOLIDARIDAD?

Como parte de las acciones de capacitación organizacional de los campesinos tabasqueños, de abril a junio de 2008 se realizó un laboratorio organizacional de curso (LOC) para la formación de entre 50 y 60 promotores comunitarios a quienes se les denominó técnicos de desarrollo comunitario rural (TDCR). De igual forma, en el periodo comprendido entre el 14 de octubre y el 6 de diciembre de 2008 se realizó un primer laboratorio organizacional de terreno (LOT) en la región de la Chontalpa Norte, durante el cual, además de avanzar en la formación de cerca de tres decenas de emprendimientos asociativos, se formó a diez TDCR como directores y subdirectores de LOT. Estos directores y subdirectores en el transcurso de 2009 dirigieron dos nuevos LOT, uno en Macuspana y el otro en la región Centro-Cárdenas, y en 2011 coordinaron un nuevo LOT en el municipio de Jonuta, en la región de los Ríos.

Los logros obtenidos con la realización de los cuatro LOT indicados pueden resumirse del siguiente modo: formaron a 730 personas como auxiliares en proyectos de inversión (API) y a 274 personas en el municipio de Jonuta como gestores de proyectos productivos solidarios (GPPS); se elaboró más de una centena de proyectos productivos en diversas comunidades; se impartieron 76 cursos pre-profesionales de oficios para habilitar técnicamente a los responsables de la ejecución de los proyectos productivos elaborados; se conformó un fondo revolvente que al mes de octubre de 2011 permitió otorgar capital semilla a 17 proyectos productivos; en el área de prevención de desastres naturales, se diseñaron 65 mapas de riesgo en 15 municipios, se elaboraron rutas de evacuación en más de 100 comunidades y

se llevaron a cabo diferentes obras de infraestructura, como la construcción de 37 cisternas de captación de agua de lluvia, en beneficio de 124 familias.

La Cooperativa Semillas de Solidaridad se constituyó legalmente en febrero de 2009, desde entonces se ha encargado de coordinar los esfuerzos de capacitación organizacional implementados en Tabasco. A marzo de 2012, la base social del proyecto incluía un total de 88 emprendimientos asociativos en los que participaban alrededor de 1 000 campesinos, con presencia en 15 de los 17 municipios del estado.

A fin de determinar el carácter de entidad solidaria de la Cooperativa Semillas de Solidaridad, además de la visita a diferentes emprendimientos asociativos y la revisión de material documental, se elaboraron diversos instrumentos de recolección de información (encuestas) cuya aplicación práctica se realizó durante la primavera de 2010. Del análisis de los cuestionarios, se desprenden los siguientes resultados.

a) Los protagonistas de la experiencia

Los protagonistas de la experiencia de reconstrucción de la agricultura campesina tabasqueña bajo la lógica de la economía solidaria son hijos de campesinos humildes. Sus padres son ejidatarios con parcelas de entre 1 y 3 hectáreas cuyos ingresos se complementaban con la práctica de diversos oficios (carpintería, plomería, electricidad, pintura, albañilería, etc.), la pesca o las artesanías. Todos ellos tuvieron contacto con las actividades agropecuarias desde los primeros años de vida y con labores productivas en general, pues desde muy pequeños también se emplearon en trabajos tales como venta de comida –antojitos, pozol– para ayudar a la economía familiar. Sus lugares de residencia, en algunos casos, han variado en dos o tres ocasiones a lo largo de su vida.

Pudieron sostener sus estudios gracias a becas y otro tipo de apoyos extra familiares. Dentro del núcleo familiar, formado por cinco o seis hermanos en promedio, fueron los únicos que lograron

estudiar alguna carrera universitaria o bien alcanzar el máximo grado de estudios, que puede ser secundaria o preparatoria concluida. La falta de recursos económicos y la distancia de la comunidad a la escuela, a veces hasta 16 kilómetros, se hallan entre las principales causas de no haber podido concluir una carrera universitaria.

En varias ocasiones han montado negocios: videoclubes, establecimientos de comida corrida, etc., lo cual habla de sus inclinaciones hacia el establecimiento de emprendimientos productivos. Igualmente han trabajado de manera temporal en diversas tareas, como peón de albañilería, plomería, pastelería, electricidad, pintura, carpintería, rotuladores de bardas, empleados en auto-hoteles, jornaleros agrícolas, en agencias de pronósticos deportivos, en cibercafés y despachos de arquitectos, o como obreros en fábricas de ensamble de mangueras o empacadoras en fábricas de frituras. Se han ocupado también en la administración pública municipal o estatal.

Algunos han debido migrar por razones económicas por periodos que van de seis meses a seis años. Sin embargo, el común denominador es el desencanto por los bajos salarios, la falta de reconocimiento en el trabajo y la ausencia de apoyo a las iniciativas de negocio en las que pensaban trabajar.

Desde la infancia han estado vinculados a las actividades de la Iglesia. Se formaron en la Pastoral Social de la Iglesia católica desde la adolescencia. Han sido catequistas, integrantes del coro y salmistas. Se han dedicado con esmero a la organización e impartición de cursos de verano, retiros de Pascua, salidas de esparcimiento, ventas para recaudar fondos, horas santas, montaje de socio-dramas y pequeñas obras de teatro, organización de fiestas patronales, asistencia a personas enfermas o inválidas, etc., labores que desempeñaron durante periodos de cinco o más años. Algunos ocuparon responsabilidades como agentes de pastoral social, o se encargaron de la coordinación del Movimiento de Jornadistas de Vida Cristiana o de la Pastoral Social en sus parroquias. Otros, incluso, manifestaron intenciones de formarse como sacerdotes.

También han incursionado en actividades político-electorales. Generalmente, como observadores de algún partido político en procesos electorales, aunque algunos se mostraron un tanto decepcionados de la actividad político-partidaria y hoy se dicen no partidistas.

Se han involucrado en actividades de gestión de servicios en sus comunidades, promoviendo el trabajo voluntario y colectivo para la construcción de caminos, reparación de puentes, construcción de aulas, todo con materiales de la región y trabajo de la comunidad. Han ocupado cargos en la sociedad de padres de familia de las escuelas de sus hijos, se desempeñaron como delegados municipales, presidentes del Comisariado Ejidal y han asumido funciones directivas en agrupaciones productivas.

Sus edades van de los 23 a los 56 años de edad. Se trata de un grupo relativamente joven y con mucha energía y vitalidad. Sus casas se ubican en las comunidades rurales o rancherías en donde viven junto a sus padres y hermanos o bien con sus esposas e hijos/as. No suelen tener más de tres hijos/as. En las comunidades viven otros familiares como tíos/as, primos/as, sobrinos/as, etcétera.

Los gastos de la familia, entre 3 500 y 8 000 pesos mensuales, se comparten entre todos los integrantes. Su vida cotidiana transcurre entre el trabajo en la cooperativa, actividades productivas en el emprendimiento en el cual participan, las labores propias del hogar, la misa de los domingos y la convivencia con la familia, la novia, los amigos y los familiares.

b) La conformación del colectivo

Los socios de la Cooperativa Semillas de Solidaridad entraron al proyecto de capacitación con pleno convencimiento o, al menos, la intuición de que algo diferente ocurriría en sus vidas. Percibían que si no habían podido concluir su carrera profesional, al menos podrían formarse como técnicos en desarrollo comunitario rural. Una nueva oportunidad, pero distinta y retadora. De este

modo, no sólo se proponían corresponder a la familia, veían la posibilidad real de hacer algo por sus comunidades. Este compromiso se reforzó debido a que varios de sus familiares participaron en alguna de las fases de capacitación desarrolladas a lo largo de la ejecución del proyecto.

Inicialmente la cooperativa la formaron 54 TDCR, pero al final sólo se quedaron 40 de ellos. Todos los integrantes se conocían, pues habían compartido el proceso de formación del LOC iniciado el 9 de junio de 2008. Los participantes en el LOC provenían de 15 de los 17 municipios del estado.

El motivo principal para formar la cooperativa fue el premio de contar con una figura jurídica en la que los técnicos pudieran tomar las decisiones y ya no depender de los originales patrocinadores del proyecto capacitador: Catholic Relief Services (CRS) y Cáritas de Tabasco. En el mismo sentido influyó la necesidad de prepararse para apoyar a las comunidades en la prevención de los efectos de los desastres naturales.

En ese momento, el principal objetivo era seguir capacitando y formando más grupos en las comunidades, aplicando para ello la metodología de capacitación masiva en la cual ellos mismos se habían formado. Asimismo, se trataba de dar seguimiento y acompañamiento a los grupos formados con anterioridad en los diversos campos de la producción, la comercialización y el consumo de bienes y servicios, todo ello con miras a formar una red estatal de cooperativas. Se buscaba igualmente consolidar la cooperativa mediante la creación de cuatro sedes regionales y establecer procesos de interlocución con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, a efecto de desarrollar la economía solidaria y el mercado justo. Esos objetivos no se han modificado en lo sustancial, pues la vocación de la cooperativa es la asesoría técnica para la capacitación organizacional en las comunidades rurales.

Las actividades que realizan son la coordinación del trabajo de las sedes regionales, preparación y realización de reuniones de trabajo de diverso tipo, organización de eventos e impartición de cursos en las comunidades, administración de los recursos de

la cooperativa y funciones de representación social. Laboran de lunes a sábado, por lo menos ocho horas diarias. El trabajo es cada vez más intenso y demandante puesto que tiende a crecer. Las responsabilidades son las mismas, pero más exigentes y profesionalizadas y ello ha limitado su participación en las tareas de la Pastoral Social y en el servicio comunitario.

Consideran que su experiencia en el trabajo de la Iglesia, coordinando grupos de jóvenes y realizando diversas actividades de animación social, ha sido muy importante para el desempeño de su función como directivos de la cooperativa. Lo más importante en su formación política es la sensibilización o concientización realizada por la Iglesia, la opción preferente por los pobres y la indignación ante la injusticia social. En un sentido diferente, aunque complementario, la experiencia de participación en procesos partidistas-electorales les ha ayudado a entender que el trabajo de base o comunitario tiene su propia dinámica y no debe mezclarse con las actividades político-electorales.

En el nivel personal, el hecho de haber participado en el proceso de creación y consolidación de la cooperativa ha representado un cambio total, sobre todo por la apropiación de un método para resolver problemas y una nueva visión de la vida y del mundo. Han adquirido hábitos como el de la lectura, la disciplina, la preocupación por el bienestar familiar, la educación de los hijos, el reconocimiento de los derechos de la mujer, el cuidado del medio ambiente y el orden en el trabajo. Un fortalecimiento de la mística de servicio hacia los necesitados y un aprendizaje de técnicas y conocimientos nuevos. Un renovado interés por la capacitación y la superación personal en todos los sentidos. Mayor capacidad para relacionarse o vincularse con las comunidades y más facilidad y seguridad para hablar en público.

Los esfuerzos han tenido su recompensa: se certificaron tres técnicos en la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), dos en Sagarpa y seis más bajo las Normas Técnicas de Competencia Laboral en la Universidad del Valle de Atemajac (Univa).

c) Autoridad colectiva y relaciones de poder

La empresa está organizada, según lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Cooperativas, por una asamblea general y dos consejos, uno de administración y otro de vigilancia. Se tienen comisiones operativas permanentes, a saber: de educación cooperativa, de comercialización y de ahorro. Geográficamente la cooperativa funciona por medio de cuatro sedes regionales: Villahermosa, Comalcalco, Tacotalpa y Huimanguillo, en las que se realizan asambleas de socios y toma de decisiones.

Las decisiones en general se toman en la asamblea, a veces a propuesta del Consejo de Administración o de los socios. Por su parte, las comisiones elaboran planes de trabajo para efectuar las tareas acordadas en la asamblea, en coordinación con el Consejo de Administración.

Cada tres meses se realizan asambleas generales extraordinarias y ordinarias cada año. Se informan los avances logrados en las actividades planeadas, se elaboran nuevos planes de trabajo, se resuelven problemas de disciplina, se da el informe financiero y se reportan las aportaciones sociales e ingresos percibidos. La asamblea se convoca con siete días de anticipación, se emite un orden del día a propuesta del Consejo de Administración, el cual debe aprobarse al inicio de cada asamblea. Todos los puntos tratados se votan para su aprobación o rechazo oficiales. Los socios tienen pleno derecho de participar y de votar los acuerdos.

Para verificar el cumplimiento de los acuerdos no se tiene establecido un mecanismo concreto de evaluación. Hasta ahora han echado mano de la observación empírica y de la vigilancia, a cargo de los coordinadores de las sedes regionales. La cooperativa cuenta con un reglamento que es necesario actualizar, pues contiene disposiciones elementales que rebasan la complejidad del trabajo actual, razón por la cual no se aplica en su totalidad.

d) Relaciones sociales al interior de la cooperativa

Más que la acumulación de ganancias, la Cooperativa Semillas de Solidaridad trabaja por el bienestar de sus asociados y las comunidades rurales del estado de Tabasco y por la generación de empleos dignos y bien remunerados.

Entre los derechos de los socios de la cooperativa se cuentan: voto en la asamblea general; reparto equitativo de excedentes; libertad de pertenecer al partido político que se desee y profesar la religión de su preferencia; retirarse voluntariamente de la cooperativa; recibir capacitación y formación en diversas áreas; recibir anticipos sobre rendimientos, y solicitar todo tipo de información que sea de su interés.

Como parte de sus obligaciones se encuentran: cumplir con las tareas asignadas según lo dispuesto en los reglamentos internos y los acuerdos emanados de la asamblea general; asistir puntualmente a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias a las que convoque el Consejo de Administración; cuidar los bienes y muebles de la cooperativa; ocupar los cargos de representación que la asamblea les designe; liquidar su certificado de aportación, y aportar su trabajo intelectual y/o manual.

Los socios aportan su trabajo físico e intelectual en todas las tareas que les sean asignadas, las desempeñan en comisiones de trabajo y procuran fomentar el intercambio de productos y servicios entre los distintos grupos productivos formados.

Consideran que al interior de la cooperativa existen relaciones de igualdad entre todos. No existe distinción de género. Las mujeres representan 25% de los socios de la cooperativa y desempeñan las mismas actividades que los hombres.

e) Relación con otros actores

En el proceso de formación de la cooperativa recibieron apoyo económico y de asistencia técnica de Catholic Relief Services y de Cáritas de Tabasco. Los apoyos de CRS han cesado; no obstante,

han logrado la aprobación de proyectos en el área de la comercialización de parte de la Fundación Ford y se encuentran en proceso de gestión de otros ante agencias de desarrollo internacional.

La relación con el Estado es muy poca, se tienen algunas alianzas con instituciones de capacitación y hay una para la ejecución de un proyecto de instalación de estufas ecológicas a través de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).

No tienen relación formal con partidos políticos. Con la Iglesia sí; a través de la Pastoral Social ofrecen cursos de capacitación y formación de grupos productivos.

En 2012 se integraron a la llamada Red Campesina de Pequeños Productores (RCPP), junto a siete organizaciones de economía solidaria con presencia en los estados de Chiapas, Chihuahua, Oaxaca y San Luis Potosí. Asimismo, están trabajando para constituir una red solidaria a nivel estatal para impulsar, entre otras cosas, la comercialización de los productos de los grupos productivos que atienden, lo cual los obliga a mantener una vinculación muy estrecha con las comunidades rurales. Planean constituir una Unión Estatal de Cooperativas y Grupos Solidarios, para lo cual cuentan con 11 cooperativas de producción agropecuaria legalmente constituidas y 88 emprendimientos asociativos, distribuidos en 15 municipios del estado.

f) Proceso económico y de distribución de excedentes

En la Cooperativa Semillas de Solidaridad trabajan 40 socios: 9 mujeres y 31 hombres. Su campo de actividad principal consiste en brindar servicios de asesoría y capacitación para la formación de grupos productivos comunitarios.

La capacitación consiste en cursos para la formación de asistentes de proyectos de inversión (APIS), es decir, personas de las comunidades rurales que desean adquirir un mínimo de habilidades para detectar oportunidades de negocios rentables en sus comunidades y montarlos con sus propios recursos.

La actividad productiva de los socios se controla mediante la elaboración y presentación de informes parciales semanales, que se envían a las sedes regionales, y se efectúan reuniones generales de evaluación y seguimiento del plan general de trabajo de la cooperativa; éste incluye las responsabilidades y tareas a desempeñar por cada uno de los socios.

Las etapas del proceso capacitador incluyen diagnóstico, convocatoria pública, reuniones informativas, obtención de local, formación de grupos, impartición de capacitación, formación de la mesa directiva del grupo de capacitados, evaluación y seguimiento. De esta manera se busca desarrollar las capacidades de los grupos comunitarios en materia de organización empresarial y derechos cívicos.

Como parte de la división del trabajo, ocho personas se dedican en las oficinas de las sedes regionales a funciones administrativas, de representación social y de apoyo logístico, en tanto que 32 socios trabajan en las comunidades rurales impartiendo los cursos de capacitación o brindando la asesoría requerida. Generalmente, cada TDCR atiende a dos grupos comunitarios. El desempeño de estas actividades no es indefinido, la cooperativa practica la rotación de tareas entre sus socios como una medida tendiente a lograr el desarrollo integral de las capacidades de todos los asociados y evitar la dependencia de las comunidades respecto a los capacitadores.

Los ingresos de los socios son variables, no tienen un salario fijo; el promedio de ingresos se puede ubicar en 2 300 pesos mensuales, dependiendo del proyecto en el cual participe. Carecen de servicios médicos o de atención por accidentes de trabajo proporcionados por la cooperativa, por lo cual han debido afiliarse al Seguro Popular. Los excedentes se distribuyen con criterios de equidad y alguna parte se destina a capitalizar la organización.

Los servicios de asesoría se apoyan en los saberes populares de las comunidades, e incorporan valores éticos como la solidaridad, la justicia, la democracia, la transparencia y la pluralidad. Utilizan un lenguaje sencillo y accesible al nivel cultural de la gente con la que trabajan, así como técnicas didácticas participativas y

de reflexión colectiva, a partir de las necesidades reales detectadas en las comunidades.

A efecto de no degradar el medio ambiente, la cooperativa fomenta la cultura del reciclaje, la separación de la basura, la recolección de plástico y vidrio, el cuidado del agua, la reforestación, la agricultura agroecológica y la prevención de desastres naturales.

El balance económico de la empresa no está suficientemente elaborado o clarificado. Se desconoce si está operando con pérdidas o ganancias. De cualquier modo, perciben que la cooperativa tiene un gran potencial a desarrollar en el futuro inmediato y no han detectado malos manejos o malversación de fondos.

g) Perspectivas

Han tenido problemas con el crecimiento porque algunos grupos productivos se han desintegrado; ello se debe en parte a que la información fluye de forma inadecuada o se crean falsas expectativas. También pesa la cultura tradicional del clientelismo y el asistencialismo, muy arraigados en el imaginario colectivo de los campesinos tabasqueños. A pesar de estos problemas coyunturales, la tendencia es hacia el crecimiento en el número de grupos productivos formados y atendidos.

La organización tiene claro que debe trabajar para crear una red solidaria estatal con todos los emprendimientos asociativos formados, pero para lograrlo es necesario mejorar los sistemas de comunicación interna, para que la información fluya con mayor rapidez y llegue a todos. También se requiere hacer una profunda reflexión o evaluación sobre el camino recorrido y definir las mejores formas de avanzar en el futuro.

Su visión es consolidarse como una institución profesional, competitiva y con capacidad real de incidir en el bienestar de las comunidades rurales más marginadas de Tabasco, ayudarlas a elaborar proyectos productivos viables y a prevenir y mitigar los efectos de los desastres naturales, brindando capacitación de

calidad y dando un adecuado servicio de seguimiento. Aspiran a que la cooperativa sea una base sólida para el sostenimiento económico de los socios y para lograr la elevación de su nivel de vida. Ello implica convertirse en una organización con solvencia económica y estabilidad en su gobierno interno, con el fin de ofrecer un mejor servicio hacia el exterior.

BALANCE

De acuerdo con lo expuesto a lo largo de este capítulo, puede concluirse que la Sociedad Cooperativa Semillas de Solidaridad de Tabasco se encuentra en vías de consolidarse como una auténtica organización de naturaleza solidaria.

Entre los elementos que apuntan en esta dirección destacan los siguientes:

- Se trata de un emprendimiento surgido de una necesidad real y entre gente de origen humilde y en condición de pobreza.
- Ha cultivado la cultura democrática y de rendición de cuentas, y creado en su interior relaciones horizontales basadas en la confianza y la reciprocidad.
- Dispone de un método propio de capacitación organizacional y de desarrollo de las comunidades locales, y aspira a contribuir a la creación de una sociedad alternativa y autogestionaria.

Sin embargo, su falta de solvencia económica y, por ende, su relativa dependencia de fuentes externas de financiamiento constituyen el principal obstáculo para consagrarse como una organización solidaria consistente y autosustentable. Asimismo, la gran extensión geográfica en la que desenvuelven sus actividades de asistencia técnica y diversos problemas de comunicación, de administración y de gestión de recursos se oponen a su plena consolidación asociativa y empresarial.

De cualquier modo, se advierte que la cooperativa tiene las condiciones subjetivas y objetivas para avanzar en el futuro por la senda de su afianzamiento como una organización de economía solidaria, todo dependerá de su capacidad para mantener la unidad y disciplina internas y evitar la disgregación y las opciones individuales y personalistas.

BIBLIOGRAFÍA

- Cadena, Félix [2005], *De la economía popular a la economía de solidaridad*, México, Publicaciones Editoriales Nueva Visión.
- Labra, Iván [1989], *Psicología social: Responsabilidad y necesidad*, Santiago de Chile, LOM Ediciones.
- Mance, Euclides [1996], *Redes de colaboración solidaria*, México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Razeto, Luis [1993], *De la economía popular a la economía de solidaridad, en un proyecto de desarrollo alternativo*, México, Ediciones del Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
- Santos de Morais, Clodomir [1989], *Apuntes de teoría de la organización*, Tegucigalpa, Editorial Guaymuras.
- Sobrado, Miguel y Juan José Rojas [2004], *América Latina: Crisis del Estado clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas*, México, Talleres Gráficos de la H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura del Congreso de la Unión.

BALANCE GENERAL

Es posible destacar que este libro, sin ser exhaustivo, ha logrado presentar un botón de muestra a partir de las experiencias estudiadas. La discusión teórico-metodológica realizada abre un conjunto de cuestiones que pueden ayudar a enriquecer el debate en torno a la llamada economía solidaria y su lugar decisivo en una posible propuesta de transformación social. En las experiencias abordadas existen elementos que expresan relaciones sociales distintas a las del capital, como parte de prácticas y propuestas que abrevan de una racionalidad alternativa alejada de la racionalidad instrumental imperante. La racionalidad instrumental representa los intereses del capital y busca los medios más convenientes y a costa de lo que sea –dominación, explotación, destrucción– para el logro de la máxima ganancia.

En la cooperativa Pascual es importante resaltar que se trata de una experiencia urbana que se ha sostenido por casi tres décadas, con base en la expansión de los productos, la cobertura geográfica, el volumen de ventas y el número de trabajadores. No obstante, el contexto político y económico nacional adverso y el cambio generacional, entre otros factores, han conducido a la cooperativa a una fuerte tensión entre patrones de reciprocidad y mercado. Esta tensión también se manifiesta con fuerza en la cooperativa Cupanda, a la cual igualmente debe reconocérsele su larga trayectoria y su capacidad de permanencia.

En el caso de la joven cooperativa en Sonora, Productos Energéticos: Un Estilo de Vida, el contexto no sólo nacional, sino además regional, resulta poco favorable. Esto parece confirmar la tesis sobre la cooperativa Semillas de Solidaridad: que la solidaridad suele surgir en condiciones de alta adversidad, como un desastre natural, en el que la población queda reducida a sus propias fuerzas y recursos, y donde las soluciones individuales resultan inviables; esta experiencia destaca por los experimentos organizativos emprendidos a fin de resolver las necesidades en medio de la adversidad no sólo económica, sino también climática.

En la mayoría de las experiencias aquí presentadas se advierte que hay una distribución no desigual de los excedentes. Asimismo, casi todas se caracterizan por una toma colectiva, horizontal y participativa de las decisiones; por ejemplo, se recurre a la asamblea para la designación de los cargos y se promueve la rotación de los mismos.

En ese sentido, los estudios de caso en Oaxaca –Michiza, Comunidades Campesinas en Camino y Empresas Comunales Ixtlán– destacan por la importancia que se otorga a la forma asamblearia de toma de decisiones; además, la participación en los puestos directivos se asume como un *servicio* que se debe prestar y no como una fuente de diferenciación. De este modo, el *servicio* se realiza de manera voluntaria, sin esperar un pago por el mismo, como se acostumbra en las relaciones salariales; se otorga una compensación por el trabajo que los directivos destinan a la organización dejando de realizar sus labores cotidianas que les permitan vivir a ellos y sus familias, con la confianza de que en su momento otros compañeros harán lo mismo. Se trata, pues, de prácticas de reciprocidad, de ayuda mutua: hoy por tí, mañana por mí. De igual manera, las actividades productivas se organizan en buena medida a partir de la reciprocidad.

La relación con la naturaleza en experiencias como Comunidades Campesinas en Camino y Michiza es también de reciprocidad y respeto. En ambos casos, la producción agroecológica es un elemento fundamental. Al vincularse a los circuitos de comercio justo, las organizaciones deben garantizar que la producción

se realice sin dañar la naturaleza, a la Madre Tierra. Este imaginario o subjetividad en torno a la importancia de respetar y cuidar a la Madre Naturaleza también se advierte en el caso de la cooperativa Productos Energéticos: Un Estilo de Vida; sin embargo, como prácticas son más evidentes en los dos casos arriba señalados, que no sólo se manifiestan en los aspectos productivos y comerciales, sino que tienden a convertirse en una nueva manera de vivir.

Uno de los rasgos de la agroecología es la diversificación, la cual puede identificarse en Comunidades Campesinas en Camino e Ixtlán, diversificación que no se restringe a los aspectos productivos, pues estas organizaciones han creado diferentes áreas orientadas a resolver de manera creciente las necesidades de sus asociados. Este aspecto es importante pues, por un lado, reducen la vulnerabilidad (que afecta, por ejemplo, a los cafetaleros al estar sujetos a las variaciones de los precios internacionales, a la especulación), y por otro, avanzan hacia la integralidad de los procesos. En ese sentido, Unidad, Desarrollo y Compromiso (Undeco) es una experiencia que aboga por el cooperativismo integral con el objetivo de establecer sinergias entre las actividades de ahorro, consumo, producción y comercialización, pues se plantea que si los esfuerzos se hacen de manera sectorial, fragmentada, “no se está transformando nada, se está siendo un eslabón más del sistema capitalista”. Por tanto, para Undeco el cooperativismo es parte de una propuesta de transformación social, no sólo una alternativa de trabajo e ingresos sino una opción de vida y en esa medida plantean la necesidad del cooperativismo integral y la importancia de un nuevo lenguaje, lo que significa una ruptura con las propuestas y prácticas predominantes del cooperativismo.





Como se señaló en el primer capítulo de este libro, pensar las experiencias de economía solidaria como parte de una propuesta de transformación social implica considerar no sólo los aspectos estrictamente económicos, sino también los asuntos de la política en sus distintas dimensiones, tanto en el ámbito de la toma de decisiones al interior de las organizaciones, como en lo macropolítico;

esto último poco abordado en los estudios de caso, pero es necesario insistir en su importancia para futuras investigaciones, pues implica discutir el tipo de institucionalidad política que promueva y favorezca la economía solidaria.

Respecto a la participación de las mujeres, el caso de Ixtlán destaca las dificultades que ellas han tenido que enfrentar para estar en espacios considerados predominantemente masculinos, así como los impactos positivos personales en sus vidas por dicha participación: autoestima, independencia económica, participación en las asambleas de comuneros, etcétera.

Finalmente, un elemento común a muchas de las organizaciones aquí presentadas es el destacado papel desempeñado por algunos sectores de la Iglesia católica.

Con sus contradicciones y particularidades, las experiencias recuperadas van expresando una racionalidad no instrumental, no capitalista, y prefigurando una propuesta de vida que trasciende el capitalismo, desde la lucha cotidiana, enfrentando siempre la tensión entre patrones de reciprocidad y mercado.



La economía solidaria en México es una obra del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó de imprimir el 3 de octubre de 2013. Se tiraron 500 ejemplares en impresión offset en los talleres de Grupo Gráfico Salinas, Marcelino Dávalos 12, local 1, col. Algarín, 06880, Cuauhtémoc, México, D. F. La formación tipográfica estuvo a cargo de José Dolores López Sánchez; se utilizaron fuentes Simoncini Garamond Std, ITC Berkeley Oldstyle Std y Verdana de 11:13, 12:14.3, 13:14.3, 10:12, 9:11 y 8:10 puntos sobre papel cultural de 75 g y los forros en cartulina couché de 250 g. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Héliida De Sales Yordi.

