



## **TESIS DE DOCTORADO**

APORTACIÓN AL INICIO DE UNA EXPERIENCIA DE  
DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO; BASADA EN LOS  
PRINCIPIOS COOPERATIVOS, EN UNA COMUNIDAD  
INDÍGENA DEL ESTADO DE YUCATÁN.  
EL CASO DE TELCHAC PUEBLO



GUSTAVO BARREDO // Oñati, 2010



APORTACIÓN AL INICIO DE UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO;  
BASADA EN LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS, EN UNA COMUNIDAD INDÍGENA DEL  
ESTADO DE YUCATÁN.  
EL CASO DE TELCHAC PUEBLO

---

GUSTAVO BARREDO BAQUEIRO

Director:  
Jean-Michel Larrasquet



Tesis presentada para obtener el grado de  
Doctor por Mondragón Unibertsitatea

Facultad de Empresariales  
Mondragón Unibertsitatea  
Enero 2011



## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo respeto y agradecimiento a todas las personas que participaron de alguna manera en esta experiencia, e hicieron posible este gran logro en mi vida. En especial:

Al Profesor Doctor Jean-Michel Larrasquet por su extraordinaria generosidad y disposición para enseñar y transmitir ideales de vida, así como el gran regalo de su sincera amistad. *Jean-Michel, aparteko irakasle eta laguna. Esker.*

Al Profesor Doctor Luxio Ugarte Elorza por su tiempo y atenciones en todo momento para la elaboración de este trabajo doctoral. Por sus consejos siempre sabios y su amistad. Por exigir creyendo que siempre se puede ser mejor.

A los Profesores Doctores Ernest Porrás, Xalbat Berterretche, Jacques Meyranx y Nimal Jayaratna por su actitud de amable servicio, disposición a las necesidades tanto personales como académicas en torno a este trabajo, y sobre todo su entrañable amistad.

Al Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY, Maestro Jorge Basulto Triay por su confianza y apoyo incondicional en todo lo necesario para la realización de esta encomienda.

A la Secretaria Académica de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY, Maestra María Teresa Valle Palma, por todas las consideraciones y atenciones en lo referente a los requerimientos para la realización de este trabajo de investigación.

A la Doctora Jasone Salaberria, por todas sus finas atenciones, por su hospitalidad, por la delicadeza de hacer sentir a un extranjero como en casa.

Al maestro Ignacio Pastrana, por su gran capacidad y tiempo invertido en este proyecto, por su apoyo incondicional y su amistad.

Al extraordinario equipo de trabajo del laboratorio Graphos, por brindar siempre su amistad, especialmente a Mikele Larronde, por su invaluable apoyo y capacidad de servicio para allanar el camino a la meta.

A mi esposa María Elena, por su amor y comprensión, así como el apoyo en todo momento y constante motivación en pos de mi superación como persona.

A mis hijos Gustavo y Oscar, por ser simplemente la luz de mi vida y mi mayor fuente de motivación.

A mis padres, Gustavo y María del Socorro por su amor incondicional y por el gran sacrificio para formarme como un hombre para los demás.

A mi hermana María del Socorro, por estar siempre tan cercana a pesar de la distancia, por sus oraciones y su cariño, por ser una extraordinaria hermana.

A mis abuelitos Teódulo y Ana María, por su cariño y su ejemplo, por su cercanía y apoyo en todo momento.

A mis tíos Sergio y Bertha.

A mis tíos Luis Fernando y Ana Rosa.

En memoria de Hernán y Bertha.

A DIOS, por el don de la vida y permitirme expresar mi gratitud ante este inmerecido logro.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene una motivación profunda en la desigualdad, pobreza y marginación de grandes mayorías, muchas de ellas indígenas, que día a día luchan por encontrar la dignidad en un sistema capitalista predominante que atenta contra su historia, su cultura, su cosmovisión y su propio espíritu.

Esta investigación pone en perspectiva esta realidad, e intenta explorar de manera disciplinada prácticas que presenten posibilidades de transformar la realidad de muchas comunidades indígenas sumidas en una pobreza endémica de la cual es difícil liberarse. El significado de “realidad” en este contexto tendrá matices y perspectivas epistemológicas y metodológicas especiales.

La construcción de un modelo conceptual será la base sobre la que se construya la investigación, tanto a nivel de teorías que sirvan de principios, como de mejores prácticas que nos den pautas de acción. En este sentido las diferentes teorías sobre desarrollo, intercooperación, aprendizaje, transferencia, así como las prácticas de Mondragón y de las AMAP, serán fundamentales para la construcción de nuestro método de Investigación-Acción.

A nivel de principio epistemológico, la realidad que se tendrá que construir, considerará también un futuro con posibilidades de transformación. En este sentido lo real no es idéntico a lo actual, la realidad que no abarca lo posible está imposibilitada para construir su propio destino. Si este trabajo se dará a la tarea de transformar la realidad de una comunidad, este principio es eje fundamental para la acción.

Metodológicamente será necesario investigar y construir una metodología *ad hoc* que nos permita incluir dicho principio epistemológico a la realidad histórica que vamos a construir. Una metodología que permita describir, entender y explicar un fenómeno social, pero no limitándose a la explicación causa-efecto, sino una visión sistémica, que considere tanto las variables internas y sus relaciones, como la influencia que recibe y devuelve a su entorno. Una metodología que permita crear un sistema predictivo capaz de elaborar una propuesta de intervención a la comunidad.

Una vez investigadas tanto las teorías como las mejores prácticas, la comunidad en estudio deberá practicar un proceso de transferencia para la generación del conocimiento necesario para iniciar un proceso de desarrollo comunitario. La comunidad en cuestión, Telchac Pueblo, está identificada con características de pobreza en una zona indígena del Estado de Yucatán.

El nivel de aprendizaje profundo, conocido como de tercer bucle, también llamada capacidad de “aprender a aprender” será el proceso que detone dicho desarrollo.

La gente de la comunidad deberá ejercitarse en el pensamiento crítico y poner a prueba su carácter para ser capaces de diagnosticar su condición, explorar posibles soluciones viables a su situación, e iniciar un proceso de cambio y transformación de la comunidad. En forma de *learning by doing*, de práctica constante, se entrenarán en la construcción de su propia experiencia de desarrollo.

La dialéctica entre lo deseable socialmente y lo posible económicamente será la banda de tensión necesaria para calibrar el proceso de emprendizaje; es decir aprender emprendiendo su propio proyecto, que de inicio a la construcción de la experiencia.

Por otro lado, esa estrategia de desarrollo no pretende aislarse del mercado, ni mucho menos competir con él. Las experiencia actual ha demostrado la inequidad es estos procesos transaccionales. Esta estrategia deberá tener un enfoque global pero con perspectiva local. Esa dialéctica entre lo global y lo local que se denomina glocalización, formará el espacio privilegiado, el área de oportunidad para la innovación, para desarrollar una simbiosis entre los mercados capitalistas y las economías familiares campesinas.

No resulta una verdad *a priori* que las comunidades indígenas en pobreza endémica, y dañadas por la llamada desesperanza aprendida puedan cambiar y transformar su destino, liberándose de estos males. De hecho existen corrientes que interpretan la realidad de forma que siempre el futuro está predeterminado por las corrientes hegemónicas actuales.

La existencia de la posibilidad de un futuro diferente y liberador tendrá que ser demostrado a través de investigación con rigor científico y alto grado de compromiso social. Este trabajo intenta ser una piedra en la construcción de esta experiencia liberadora hacia el desarrollo socio-económico basado en principios y valores cooperativos en comunidades indígenas del Estado de Yucatán.

# INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.....	17
1.1 INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN.....	17
1.2 PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	21
2. CONTEXTO DE LA REALIDAD SOCIAL DE TELCHAC PUEBLO.....	25
2.1 APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA REALIDAD SOCIAL.....	25
2.2 FASE DESCRIPTIVA.....	26
2.2.1 APROXIMACIÓN GEOGRÁFICA, SOCIOLOGICA Y PRODUCTIVA.....	26
2.2.2 APROXIMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD. ESCENARIO Y ACTORES.....	30
2.2.3 APROXIMACIÓN POLÍTICO-JURÍDICA.....	38
2.2.4 LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	41
2.2.5 COMUNIDADES CAMPESINAS.....	42
2.3 EXPERIENCIAS DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN COMUNIDADES INDÍGENAS..	44
2.3.1 CENTRO DE DERECHOS INDÍGENAS A.C. (CEDIAC) ORGANIZACIÓN DE COMUNIDADES.....	44
2.3.2 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL A.C. ORGANIZACIÓN DE UN GRUPO DE AGRICULTORES DE PAPAYA MARADOL EN LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE YUCATÁN.....	49
2.3.3 SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL. PROYECTO DE “PRODUCCIÓN INTENSIVA DE OVINOS”.2002. EN COMUNIDADES INDÍGENAS DEL CONO SUR DEL ESTADO DE YUCATÁN.....	54
2.3.4 ESCUELA DE AGRICULTURA DE MANÍ, YUCATÁN “U YITZ KA’AN”.....	58
2.3.5 FINACOOOP S.C de R.L. UNA EXPERIENCIA DE BANCA SOCIAL.....	64
2.4 APRENDIZAJE GENERADO POR LAS EXPERIENCIAS DE DESARROLLO EN COMUNIDADES INDÍGENAS.....	65
2.5 CONCLUSIONES.....	68
3. TEORÍAS DEL DESARROLLO (ENDÓGENO, LOCAL, TERRITORIAL).....	71
3.1 INTRODUCCIÓN.....	71
3.2 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA DEL DESARROLLO.....	72
3.3 GLOBALIZACIÓN.....	74
3.4 EL VALOR DE LO LOCAL.....	76
3.5 DESARROLLO TERRITORIAL.....	82
3.6 ALGUNAS APORTACIONES ADICIONALES.....	84
3.7 CONCLUSIONES.....	87
4. MODELOS DE FINANCIAMIENTO E INTERCOOPERACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.....	91
4.1 INTRODUCCIÓN.....	91
4.2 AHORRO-PRÉSTAMO.....	92

4.2.1 AHORRO ASCENDENTE.....	94
4.2.2 AHORRO DESCENDENTE.....	95
4.2.3 AHORRO PROLONGADO.....	95
4.3 SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.....	97
4.3.1 CLUBES DE AHORRO.....	97
4.3.2 ADMINISTRADORES Y PROVEEDORES.....	98
4.4 PROMOTORES.....	99
4.4.1 GRUPOS DE AUTOAYUDA.....	100
4.4.2 BANCA COMUNAL.....	101
4.5 LA EXPERIENCIA DE LAS AMAP.....	102
4.6 ECOSISTEMAS DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y DESARROLLO.....	106
4.7 CONCLUSIONES.....	107
5. MODELO MONDRAGÓN.....	111
5.1 INTRODUCCIÓN.....	111
5.2 DEVENIR HISTÓRICO.....	112
5.3 VALORES CORPORATIVOS.....	117
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	118
5.4.1 GESTIÓN PARTICIPATIVA.....	121
5.4.2 MODELOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.....	125
5.4.3 MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	126
5.5 INTERCOOPERACIÓN.....	129
5.5.1 ASPECTO ECONÓMICO EMPRESARIAL.....	130
5.5.2 ASPECTO ÉTICO DE LA EMPRESA.....	130
5.6 ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA SOCIAL.....	131
5.7 CONCLUSIONES.....	134
6. METODOLOGÍA.....	137
6.1 GENERALIDADES.....	137
6.2 VISIÓN SISTÉMICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	139
6.2.1 ASPECTO DESCRIPTIVO.....	139
6.2.2 ASPECTO EXPLICATIVO.....	140
6.2.3 ASPECTO PREDICTIVO.....	141
6.3 APRENDIZAJE COMO MÉTODO DE TRANSFERENCIA.....	142
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	146
6.4.1 ENCUESTA SOCIO-DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA.....	146
6.4.2 ENTREVISTAS.....	147
6.4.3 VISITAS A LA COMUNIDAD.....	149
6.4.4 GRUPO EXPERIMENTAL PARA EL INICIO DE UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO.....	149
6.5 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL COMO METODOLOGÍA DE NEGOCIO.....	150

6.6 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN GRUPAL .....	153
6.6.1 TÉCNICA DE LAS “CUATRO ACCIONES” .....	153
6.6.2 SEIS SOMBREROS PARA PENSAR.....	154
6.6.3 MAPAS MENTALES Y CONCEPTUALES.....	157
6.6.4 TÉCNICAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	158
6.7 CONCLUSIONES.....	160
7. APORTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS.....	163
7.1 NECESIDAD DE UNA RECONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	163
7.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO METODOLÓGICO PROPUESTO.....	164
7.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN COMO PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y EPISTEMOLÓGICOS.....	169
7.3.1 PRINCIPIO DE DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.....	170
7.3.2 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE UN PROYECTO DE CORTE COMUNITARIO.....	170
7.3.3 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA SOCIAL CON FILOSOFÍA COOPERATIVISTA.....	171
7.3.4 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN. EL PROYECTO ECONÓMICO COMO FIN Y COMO MEDIO.....	172
7.3.5 PRINCIPIO DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y DESARROLLO SOCIAL A LOS GRUPOS VULNERABLES.....	173
7.3.6 PRINCIPIO DE APRENDIZAJE DE TERCER BUCLE Y LA CADENA DE TRADUCCIONES.....	174
7.4 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DE UN PROYECTO SOCIO- EMPRESARIAL.....	176
7.4.1 PRINCIPIO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	177
7.4.2. PRINCIPIO DE INNOVACIÓN EN VALOR PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO.....	177
7.4.3 PRINCIPIO DE AGRICULTURA SOSTENIBLE.....	179
7.4.4 PRINCIPIO DE PRODUCCIÓN LOCAL Y COMERCIALIZACIÓN DE PROXIMIDAD.....	179
7.4.5 PRINCIPIO DE UNA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA.....	180
7.4.6 PRINCIPIO DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA RELACIÓN PERSONAL CONSUMIDOR/PRODUCTOR.....	181
7.5 CONCLUSIONES FINALES.....	182
8. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y OBTENCIÓN DE HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	185
8.1 INTRODUCCIÓN.....	185
8.2 UNA PROFUNDIZACIÓN EN EL EJE HISTÓRICO.....	186
8.3 UNA PROFUNDIZACIÓN EN EL EJE ESTRUCTURAL/FUNCIONAL. EXPLICACIÓN “EN PRINCIPIO”.....	190
8.4 DE LA ENCUESTA SOCIO DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA.....	193
8.5 DE LAS ENTREVISTAS.....	194
8.6 DE LA DOCUMENTACIÓN DE EXPERIENCIAS ANÁLOGAS.....	196
8.7 RESULTADOS DE LOS DIÁLOGOS DE ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD.....	199

8.8 ANÁLISIS DE LOS MOTORES Y FORTALEZAS.....	203
8.9 ANÁLISIS DE LOS OBSTÁCULOS Y DEBILIDADES.....	206
8.10 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA (PROYECTO PILOTO). ....	211
8.10.1 HECHOS, LOGROS Y LIMITACIONES. ....	211
8.10.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS (TEORÍA vs. PRAXIS). ....	215
8.10.3 APRENDIZAJE DEL EQUIPO PILOTO. ....	217
8.11 CONCLUSIONES.....	220
9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. ....	227
9.1 INTRODUCCIÓN. ....	227
9.2 ANÁLISIS DE PRODUCTO, MERCADO Y COMPETENCIA. ....	228
9.3 MODELO DE DISTRIBUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS REDES. ....	230
9.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	233
9.5 MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN. ....	237
9.6 ASPECTO FINANCIERO. ....	239
9.7 CONCLUSIONES.....	244
CONCLUSIONES FINALES.....	245
10. BIBLIOGRAFÍA. ....	247
11. ANEXOS.....	259
11.1 ENTREVISTAS. ....	259
11.2 RESULTADOS DE EXPERIENCIAS ANÁLOGAS. ....	267
11.3 FORMATO DE LA ENCUESTA SOCIO-DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA. AYUNTAMIENTO DE TELCHAC PUEBLO. ....	273
11.4 REGLAMENTO INTERNO DE FINACOOOP S.C DE R.L. ....	277

# INDICE DE FIGURAS.

<b>Figura 2.1</b> Posición de la península de Yucatán con respecto al Caribe y al sur de los USA.	27
<b>Figura 2.2</b> Regionalización del Estado de Yucatán.....	28
<b>Figura 5.1</b> Mapa de ubicación de Mondragón.....	112
<b>Figura 5.2</b> Valores de Corporación Mondragón.....	117
<b>Figura 5.3</b> Estructura organizativa de Corporación Mondragón.....	118
<b>Figura 5.4</b> Modelo de Planeación y Gestión Estratégica de Corporación Mondragón.....	120
<b>Figura 5.5</b> Matriz de las “Claves de participación.”.....	123
<b>Figura 5.6</b> Seis dimensiones de la participación en la empresa.....	123
<b>Figura 5.7</b> Contenido ético de una empresa.....	125
<b>Figura 5.8</b> Evolución de las estructuras organizativas.....	127
<b>Figura 5.9</b> Modelo de Gestión de Corporación Mondragón.....	128
<b>Figura 5.10</b> Empresa Social en el contexto organizacional.....	132
<b>Figura 5.11</b> Figuras del sector social de la economía en México.....	133
<b>Figura 6.1</b> Teoría del Aprendizaje en primer y segundo bucle.....	144
<b>Figura 6.2</b> Teoría del Aprendizaje en primer, segundo y tercer bucle.....	145
<b>Figura 6.3</b> Innovación en Valor como piedra angular de la estrategia del océano azul.....	151
<b>Figura 6.4</b> Secuencia estratégica del océano azul.....	152
<b>Figura 6.5</b> Modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul.....	153
<b>Figura 6.6</b> Esquema de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul.....	154
<b>Figura 6.7</b> Ejemplo de un Mapa Conceptual.....	157
<b>Figura 6.8</b> Cono de los aspectos que forman el concepto de comercialización por asesoría....	158
<b>Figura 7.1</b> Modelo Conceptual base de la investigación.....	164
<b>Figura 7.2</b> Ejes de la investigación.....	165
<b>Figura 7.3</b> Orientación de la investigación.....	166
<b>Figura 7.4</b> Método de Investigación en lo referente a la teoría.....	166
<b>Figura 7.5</b> Método de Investigación en lo referente a la praxis.....	167
<b>Figura 7.6</b> Método de Investigación Integral.....	168
<b>Figura 7.7</b> Interacción de los principios filosóficos y epistemológicos.....	169
<b>Figura 7.8</b> Bucle formado por la visión compartida del proyecto (consumidor/productor).....	175
<b>Figura 7.9</b> Interacción de los principios estratégicos de la gestión de un proyecto socio-económico.....	176
<b>Figura 7.10</b> La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul.....	178
<b>Figura 8.1</b> Pencas de Henequén.....	188
<b>Figura 8.2</b> Fibras de Henequén.....	189
<b>Figura 8.3</b> Maquinaria de la Desfibradora.....	189
<b>Figura 8.4</b> Tabla comparativa de diferentes proyectos con los conceptos a evaluar.....	196

<b>Figura 8.5</b> Mapa conceptual de comparación entre el mercado “slow food” y la experiencia tipo “AMAP”.....	219
<b>Figura 9.1</b> Precio de las diferentes ofertas en el mercado para el caso de Pollo entero sin vísceras.....	229
<b>Figura 9.2</b> Rentabilidad estimada del pollo comercial directo de granja industrial del productor.	229
<b>Figura 9.3</b> Comparativo de Modelos de distribución.....	230
<b>Figura 9.4</b> Estructura organizativa del proyecto socio-económico.....	236
<b>Figura 9.5</b> Modelo de organización y gestión del proyecto socio-económico.....	237
<b>Figura 9.6</b> Modelo de Red entre la organización de productores y la de consumidores del proyecto socio-económico.....	238
<b>Figura 9.7</b> Estructura de Costos para el Pollo entero, tipo comercial.....	239
<b>Figura 9.8</b> Estructura de Costos para el Pollo entero agroecológico.....	240
<b>Figura 9.9</b> Comparativo de los costos de producción (Pollo comercial vs. Agroecológico).....	240

## Capítulo 1

---

### **Introducción y exposición de motivos.**



# 1. Introducción y exposición de motivos.

## 1.1. INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN.

Al inicio del nuevo milenio, asistimos al espectáculo cotidiano de un mundo deshumanizante, en el que la economía presenta realidades contrastantes. Por un lado, empresas de la nueva economía tienen valores calculados en millones de dólares, y por otro lado, seres humanos que no poseen lo mínimo necesario para subsistir. Cada vez se deteriora más el poder adquisitivo de la clase socioeconómica más vulnerable, y se desvanece la oportunidad de acceder a una fuente de trabajo que permita vivir con dignidad.

Se debe tener sensibilidad humana hacia la pobreza y explotación de hombres y mujeres de nuestro tiempo. Se debe tener sensibilidad a las urgencias de los otros (especialmente los que más sufren, los más débiles, los más desprotegidos). Se debe cuestionar con valentía nuestra participación “activa” en donde lo que está en juego es la dignidad de hombres y mujeres, muchas veces sin voz, que sufren el flagelo de la pobreza; pero por si esto fuera poco, además el de la “exclusión.”

Es indispensable encarar el reto de la responsabilidad social con audacia, integridad e inteligencia. Con una conciencia solidaria que invite a tomar una opción fundamental de vida. Esta verdadera conciencia social, no puede quedarse en lo abstracto; sino que tiene que traducirse en una necesidad de cambiar las estructuras desde el corazón mismo del hombre.

Hablar de “pobreza” significa pasar por una gama de matices y clasificaciones cuantitativas que poco tienen que ver con la realidad. Por otro lado persuade la existencia de una desigualdad social grande y creciente entre seres humanos cuya primera manifestación se mira en torno a la pobreza económica, pero esta es sólo un componente de un problema mucho más profundo.

Un concepto más sistémico de pobreza, sobre todo para los términos que se desarrollarán en este estudio es, según Arzate el que entiende a la pobreza como un “sistema social de vulnerabilidad” (Arzate, 2004: 413).

En México, con base en la “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares” (ENIGH) realizada por el “Instituto Nacional de Estadística e Informática” (INEGI) se habló en 2004 de que por primera vez en la historia, la pobreza alcanzaba a menos del 50% de los mexicanos, se determinó a 49 millones de pobres en el país; es decir, el 47% de los mexicanos. Sin embargo, el gobierno presumió de su política social acertada y levantó un censo especial para 2005. En este, se encontró lo siguiente: La pobreza se había incrementado de manera sustancial especialmente en la población rural; en pocas palabras, las cifras señalan un aumento en el número de personas que viven en condiciones de pobreza a nivel nacional.

La medición de la pobreza, presenta en sí, una problemática. La metodología clasifica la pobreza en tres categorías:

**Alimentaria.** También se conoce como pobreza extrema, es la que no tiene un ingreso suficiente para tener una alimentación indispensable.

**Capacidades.** Es la que no tiene un ingreso suficiente para realizar una inversión indispensable en salud y educación.

**Patrimonial.** Es la que no tiene un ingreso suficiente para realizar una inversión indispensable en vivienda, vestido, calzado y transporte.

También hay que considerar el extremo de la pobreza denominada “**Indigencia**” que se encuentra en los lugares más inaccesibles; esto hace que sea especialmente difícil registrarla, esto debido a que no es sencillo mantener una conversación con las personas que viven en estas condiciones (Arzate, 2004: 344). No pueden mantener una conversación fluida, esto debido al idioma, o por daños neurológicos dados por diversas razones, entre ellas, la avanzada desnutrición.

Se estima; con datos de 2005, una población total de 103`263,388 de mexicanos, de los cuales existen 49 millones de pobres, 38.8% de ellos viven sin poder tener la alimentación mínima indispensable; es decir pertenece al grupo de pobreza alimentaria. Un 13.7 % pertenece al grupo de pobreza de capacidades; y un 47.5% al grupo de pobreza patrimonial (Head, 2007: 41). México ha incrementado en 5 millones su número de pobres entre 2006 y 2008, llegando a más de 50 millones (CEPAL, 2010).

En Yucatán, con datos de 2005, se estima una población total de 1`818,948 de habitantes, de los cuales 18.1% se encuentra en pobreza alimentaria, 26.2% en pobreza de capacidades y 51.7% de pobreza patrimonial (Verduzco, 2009: 7).

Para principios de 2010, según datos de la CEPAL, la pobreza extrema creció en 800,000 personas en México y Centroamérica, en toda América Latina se estiman 180 millones de personas en pobreza frente a 180 millones en 2008.

Ante todo esto, ¿Qué papel juega una Universidad? Hoy más que nunca resuena la pregunta de Ignacio Ellacuría ¿Es posible otro tipo de Universidad? ¿Cómo puede integrar la Universidad sus tareas medulares y los valores que la fundamentan, con la necesidad de hacer una contribución, del tipo que fuera, para lograr una mayor justicia en un contexto en donde la mayoría de la gente está sufriendo profundamente, dada la falta de respeto a los derechos humanos? (Ellacuría, 1999).

Para poder contestar esa pregunta, lo primero será entender que el objetivo central de esta investigación es la realidad concreta; donde la perspectiva de los pobres es esencial para la comprensión rigurosa de la realidad. Sin embargo el fundamento **epistemológico** de este trabajo es que “para comprender lo real, uno debe buscar qué es lo posible, dados los condicionamientos de lo actual”. Conocer es aprender lo real, pero lo real no es idéntico a lo actual, puesto que pueden desarrollarse las posibilidades. Lo real abarca lo posible y lo actual (Lacey, 2000).

De igual importancia resulta un juicio moral adecuado para la búsqueda de determinadas opciones que busquen ahondar las posibilidades liberadoras. El juicio moral impulsa a la búsqueda del entendimiento de la realidad social, cuyos resultados deben dar forma a los proyectos liberadores a emprender.

Ciertamente en todo proyecto social, siempre se encuentra latente la posibilidad de fracaso y por lo tanto desmotivación. A menudo pedimos las probabilidades de éxito para después evaluar la posibilidad de compromiso; esto resulta un planteamiento erróneo, ya que una probabilidad razonable de éxito no puede anticiparse si se toma como algo independiente al compromiso. Ciertamente como afirma Ellacuría (1999) “Lo que es, no puede derivarse de lo que es *bueno* o *debiera ser*”. Sin embargo resulta muy difícil encontrar éxito en “la tarea, difícil pero apasionante, de elevar la suerte de todo hombre y de todos los hombres” (Wojtyła, 1987) sin un auténtico compromiso moral.

## 1.2. PRESENTACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de este trabajo es el de investigar qué es lo que las experiencias de desarrollo, tanto de Mondragón como de las “AMAP” (Asociación para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina) en el País Vasco Francés, puede aportar a la experiencia de construcción del desarrollo territorial del Estado de Yucatán en México, partiendo del trabajo de campo específico en la comunidad de Telchac Pueblo, así como de la animación de una propuesta de formación, acompañamiento e intervención de un grupo social (como grupo piloto) para iniciar una experiencia de construcción de su propio modelo de desarrollo.

Se escogió la experiencia de Mondragón, en el País Vasco del sur perteneciente al Estado español, por considerarla un modelo mundial de crecimiento y desarrollo económico endógeno pero con sentido y carga humanista, teniendo siempre al hombre como eje de dicho crecimiento, fraguada en valores que forjan el carácter de la comunidad y de las personas, hombres y mujeres que participan en el proyecto como arquitectos de su propio destino.

Por otro lado, la experiencia de las “AMAP” (Asociación para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina) en País Vasco del norte (Francia), será fuente importante de investigación de técnicas tanto de organización como de comercialización de productos del campo. Se escogió esta experiencia por ser muy apegada a la vocación económica del Yucatán actual, donde el campo sigue siendo el único sustento de muchas familias campesinas, aunque estas viven actualmente en situación de pobreza. Se considera que con una adecuada organización social es posible poner las condiciones para el inicio de una experiencia de desarrollo.

En cuanto a la selección de la comunidad se tomó en cuenta su rasgo indígena (maya) que sufre las secuelas de la pobreza henequenera (corrupción y explotación). Sin embargo, es una comunidad estable en términos políticos y de inmigración, lo que permite la posibilidad de tener una mayor consistencia y continuidad en el proyecto emprendido.

Este estudio se abordará de una forma cualitativa, en cuanto que se parte de la idea de que la propia realidad social es producto de una representación, y aunque como afirma Recasens “dichas representaciones, que constituyen los hechos sociales, aunque se hayan formado por aportaciones de individuos, al combinarse estas, forman un producto nuevo, con dimensiones y cualidades que no hallamos en los pensamientos individuales, y que son tan solo explicables como resultado de la estructura social. Es decir, en el producto o resultado de esas aportaciones humanas, no hay una mera suma, sino algo cualitativamente nuevo” (Recasens, 1995: 208).

Por otro lado, como afirma Bertalanffy, “salvo por la necesidad inmediata de las satisfacciones biológicas, el hombre vive en un mundo, no de cosas sino de símbolos... (Este simbolismo) es reconocido como criterio único del hombre... La ciencia social se las ve con seres humanos en el universo de cultura creada por ellos. El universo cultural es ante todo un universo simbólico” (Bertalanffy, 1998: 206,226).

Se realizará también un estudio cuantitativo, transversal, cuyo instrumento será una “encuesta” por muestreo de conglomerados con selección proporcional al tamaño, que considera como unidad de análisis a la vivienda y como unidad de observación a los hogares existentes en las viviendas seleccionadas.

### 1.3 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

En el capítulo 2, “Contexto de la realidad social de Telchac Pueblo” se tendrá como objetivo describir la situación actual de Telchac Pueblo, tomando algunas características que lo definen, así como el de conocer el devenir histórico de la propia comunidad. De igual forma se tendrá como objetivo el poder explicar, a través de principios organizadores de su sistema social, su estructura interna y su relación con el entorno.

El capítulo 3, “Teorías del desarrollo (Endógeno, local, territorial)”, tendrá como objetivo iniciar la construcción de un modelo conceptual centrado en discusiones sobre el desarrollo en sus diferentes acepciones y matices, de tal forma que nos aproxime a la conceptualización de las características, estrategias y dimensiones que debe tener dicho modelo, siendo *ad hoc* a las características de la comunidad en estudio.

En el capítulo 4, “Modelos de financiamiento e intercooperación financiera y económica”, se destaca la importancia de la innovación como papel determinante para el proceso de desarrollo comunitario, de la misma forma que el estudio de mejores prácticas como el caso de las “AMAP” (Asociación para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina) sirven de inspiración para un estudio más profundo de realidades que posibilitan un desarrollo comunitario más equitativo.

El capítulo 5, “Modelo Mondragón”, se toma el ejemplo de un tejido de empresas sociales individuales. Se estudia la esencia de una empresa social, valores corporativos, su estructura, su forma de organización y modelo de Gestión, respetando siempre los principios cooperativos como centro de actuación.

El capítulo 6, "Metodología", plantea las estrategias, técnicas y herramientas que se realizarán en el transcurso de la investigación, tanto en el trabajo de terreno, como en la propuesta de intervención con el grupo piloto dentro de la comunidad de Telchac. De la misma manera, se proponen 3 dimensiones (3 bucles) como metodología para la construcción del conocimiento comunitario.

El capítulo 7, "Aportaciones conceptuales y metodológicas", plantea la necesidad de una re-conceptualización de la metodología, para construir un método de investigación *Ad Hoc* a los elementos considerados en el armazón conceptual que sustentan, tanto la construcción de las hipótesis de la investigación como su verificación en el terreno.

En el capítulo 8, "Validación de la información y Obtención de hallazgos de la investigación", el enfoque central será el trabajo de terreno, donde se centrarán los esfuerzos de la investigación en encontrar los principios organizadores del sistema social de la comunidad de Telchac Pueblo, de forma que identificándolos, diferenciándolos, relacionándolos entre ellos y con su entorno, lleguemos a una explicación, al menos en principio de dicho sistema de vulnerabilidad social.

En el capítulo 9, "Propuesta de intervención", se contrastarán a través del grupo experimental los principios organizadores planteados como hipótesis, elaborando tanto un sistema explicativo, como un sistema predictivo que permita elaborar una serie de preconizaciones y aportaciones para lograr la transformación de un sistema de vulnerabilidad a un sistema fortalecido desde adentro y encaminado hacia una estrategia de desarrollo humano comunitario. Se dejará evidencia como Proyecto Piloto.

## Capítulo 2

---

### **Contexto de la realidad social de Telchac Pueblo.**



## **2. Contexto de la realidad social de Telchac Pueblo.**

### 2.1 APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA REALIDAD SOCIAL.

Iniciaremos esta aproximación al estudio de la realidad social de la comunidad de Telchac Pueblo con una lectura macro social, donde se identifica un contexto histórico específico, con todos sus componentes estructurales (económicos, sociales, políticos y culturales) (Arzate, 2004: 24). Se analizará, por un lado, una dimensión temporal, en cuanto que se intenta realizar una construcción histórica de larga duración, que permita diferenciar los cambios coyunturales de los estructurales, y analizar si estos cambios son capaces de transformar lo profundo de las estructuras. Por otro lado, se analizará una dimensión espacial (la propia comunidad). Desde esta perspectiva el estudio histórico-regional ha permitido dotar de sentido a dicha situación particular de Telchac Pueblo.

Es importante mencionar que el estudio de la realidad desde nuestra perspectiva, además de la lectura de tipo macro social o devenir histórico tendrá una lectura de tipo micro social; es decir, referente el momento actual, a un momento específico del fluir temporal que se denomina vida cotidiana (Arzate, 2004: 27).

Se parte del principio de que la propia comunidad es el artífice de su destino, que no está predestinada por su historia y tampoco atrapada en su presente, sino que puede y debe empezar a construir su futuro. En otras palabras la realidad se constituye por lo que es, pero también por lo que quiere hacer, por lo que puede hacer. Iniciar una experiencia concreta de desarrollo comunitario sustentable que pueda empezar a generar esfuerzos y oportunidades de un futuro esperanzador, de poder cambiar ese sistema de vulnerabilidad social, al que llamamos pobreza por un sistema social solidario y cooperativo, incluyente y humano.

*2.2.1 APROXIMACIÓN GEOGRÁFICA, SOCIOLÓGICA Y PRODUCTIVA.*

Telchac Pueblo significa “raíces largas y extendidas del mangle”. De clima cálido y húmedo con lluvias en verano, se localiza en la región norte del estado; limitando al norte con el municipio de Telchac Puerto (zona costera a 18 Km. De distancia en carretera pavimentada), al sur con el municipio de Motul, al este con el municipio de Sinanché y al oeste con el municipio de Dzemul.

En lo que respecta a los recursos naturales, en la flora “Yucatán se extiende enteramente entre los trópicos, la región tropical, generalmente presenta una vegetación rica y altamente variada. La uniformidad de la flora yucateca se explica por las condiciones geológicas y climáticas” (Hoyos, Irigoyen, Ruz, & Lara, 1977: 273) “Se conocen... cerca de 1,300 especies de plantas mayores que representan unas 130 familias y 675 géneros... Un 15% de las especies yucatanenses son endémicas en la península, número sorprendentemente grande y mayor, probablemente que cualquier otro estado mexicano...las plantas importadas que son para el estado, de la mayor importancia económica y su principal fuente de riqueza. La primera de estas al menos desde el punto de vista de la exportación, es el henequén... sobre el maíz estuvo basada toda la antigua civilización de los mayas...Pero, por supuesto el maíz es aún la más importante planta alimenticia de Yucatán... (También)... frijoles, tomates, calabazas, chiles... El número de frutas indígenas es grande y la mayor parte de las mejores que se conocen en América se producen en Yucatán. De gran importancia en la parte sur de la península es el “chicozapote”, cuyo látex se exporta en grandes cantidades para la manufactura del chicle confitado para mascar” (Hoyos, Irigoyen, Ruz, & Lara, 1977: 274).

La fauna es característica del estado de Yucatán, “En conjunto, Yucatán tiene una fauna bastante limitada, que tanto en variedad cuanto en número es inferior a las regiones vecinas de México...ello es el resultado de la historia geológica, del suelo, de la vegetación que lo cubre y del clima” (Hoyos, Irigoyen, Ruz, & Lara, 1977: 118). Refiriéndonos específicamente a los animales de caza y pesca tenemos lo siguiente “Los principales animales de caza de esta región son: el venado, dos especies de puerco salvaje, el warri y el pécarí (*kekem*), el tepezcuinte, el armadillo, el guajolote silvestre, el loro, palomas de varias clases, el faisán hoco, el cojolite, la perdiz y la codorniz. Aparte de éstos, pájaros en gran variedad, reptiles y mamíferos son matados y comidos de tiempo en tiempo, incluyendo tildios, garzas, tucanes, gallinas acuáticas, patos salvajes y chachalacas. La iguana (*tolok*)... la boa (*ochkan*)... la víbora de cascabel... las tortugas... El jaguar (*balam*), el puma (*koh*), el pisote (*chic*) el mono (*maash*), el tapir (*Tzimin*), la ardilla (*Kuuk*), la rata de la caña (*tso*) son cazados de vez en cuando, ya sea por sus pieles o por su carne” (Hoyos, Irigoyen, Ruz, & Lara, 1977: 115).

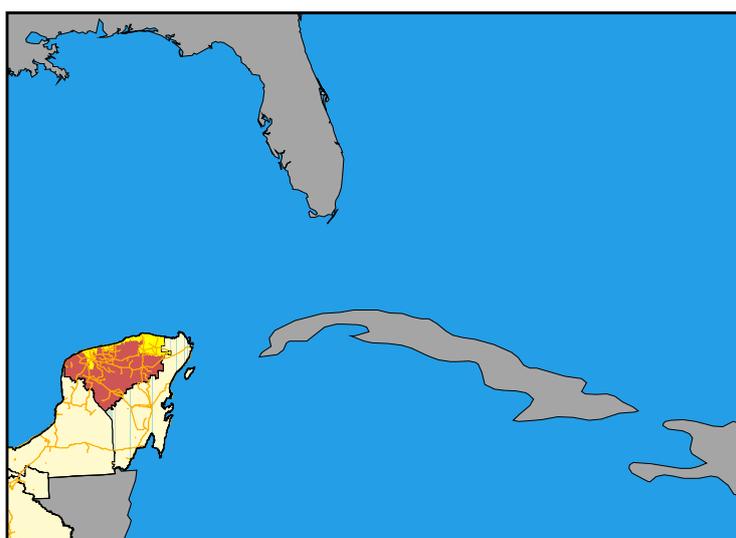
Los suelos corresponden al café oscuro pedregoso (*Tze'k*) y a tierra roja (*k'an cab*) y hay partes donde se observa tierra blanca (*Sas'cab*). También podemos observar un gran número de pozos de agua dulce y aproximadamente quince cenotes. El acceso al agua en este municipio no es nada fácil ya que el manto freático se encuentra aproximadamente a 7m. de profundidad. Por otra parte, el suelo empieza a erosionarse y las especies de plantas y animales corren peligro de ser devastadas.

La localidad de Telchac Pueblo es la sede del Ayuntamiento del municipio de Telchac Pueblo del Estado de Yucatán, México. De acuerdo con los resultados del II Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2005 la población de dicha localidad (tres mil 377 personas) representó el 99.2% del total de la población del municipio (tres mil 404 personas). En términos de viviendas, la localidad registra mil 34 viviendas, mismas que representan también el 99.2% de las viviendas totales del municipio (mil 42 viviendas). Estos resultados reflejan la alta concentración poblacional del municipio en la localidad sede del Ayuntamiento.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 2004 del propio INEGI, en el Municipio se registran 131 establecimientos formales: 81 comercios, nueve de manufacturas, cuatro de minería, agua y suministro de gas y 37 de servicios.

Telchac Pueblo, se encuentra a 18 Km. Al norte del corredor costero del estado de Yucatán, contando con una posición internacional estratégica con respecto al Caribe y sur de los Estados Unidos de Norteamérica (USA).

**Figura 2.1** Posición de la península de Yucatán con respecto al Caribe y al sur de los USA.



**Fuente:** (Iracheta, 2008).

Telchac Pueblo, pertenece a la zona conocida como “henequenera”, la cual es una extensa área de 14,000 kms cuadrados que rodea a la ciudad de Mérida, aunque este nombre tiene acepción histórico ya que en la actualidad es muy reducido el producto económico que deriva de esta planta (henequén).

Actualmente (2009) el estado de Yucatán, ha reorganizado su territorio en lo que ha determinado “Regiones”, siendo actualmente siete (VII). Telchac Pueblo se encuentra dentro de la región cuatro (IV), denominada litoral centro.

Figura 2.2 Regionalización del Estado de Yucatán.



Fuente: Elaboración propia, 2008.

Fuente: (Iracheta, 2008).

De acuerdo a este planteamiento el objetivo específico de la región IV, es la “reconversión económica regional” (Iracheta, 2008), de manera que el gobierno intervenga en la reorientación de ciertas inercias históricas:

- ✓ Despoblamiento ocasionado por flujos migratorios hacia los principales centros urbanos de la entidad.
- ✓ Bajos indicadores de valor agregado de las actividades productivas existentes.
- ✓ Centralización de actividad económica, de servicios y equipamientos en el municipio de Motul.
- ✓ Las economías costeras funcionan como enclaves.
- ✓ Dependencia económica de la actividad maquiladora.
- ✓ Dificultades para definir una vocación productiva y una política pública coherente de reconversión productiva.

Ante esto, el gobierno propone iniciar un proceso de reconversión económica funcional en la región, a partir de las siguientes bases de política regional:

- ✓ Identificar la vocación productiva para diseñar una política económica regional integral.
- ✓ Promover el asociacionismo empresarial, para el desarrollo de cadenas productivas en las actividades económicas a promover.
- ✓ Integración rural-urbana de la región, que incremente las oportunidades de desarrollo local.
- ✓ Consolidar el municipio de Motul como centro regional.
- ✓ Fomento al ordenamiento territorial de la costa y protección de la zona de reserva de la biósfera.
- ✓ Aprovechamiento sustentable de corredores turísticos.

Esta dificultad para definir una vocación productiva, como marca el documento, obedece a mínimo 30 años de historia que desbarataron la vocación productiva basada en el henequén.

Como se ha mencionado, Telchac Pueblo pertenece a la llamada “zona henequenera” que “hasta la década 1980, los cultivadores de henequén representaban 87.3% de la población

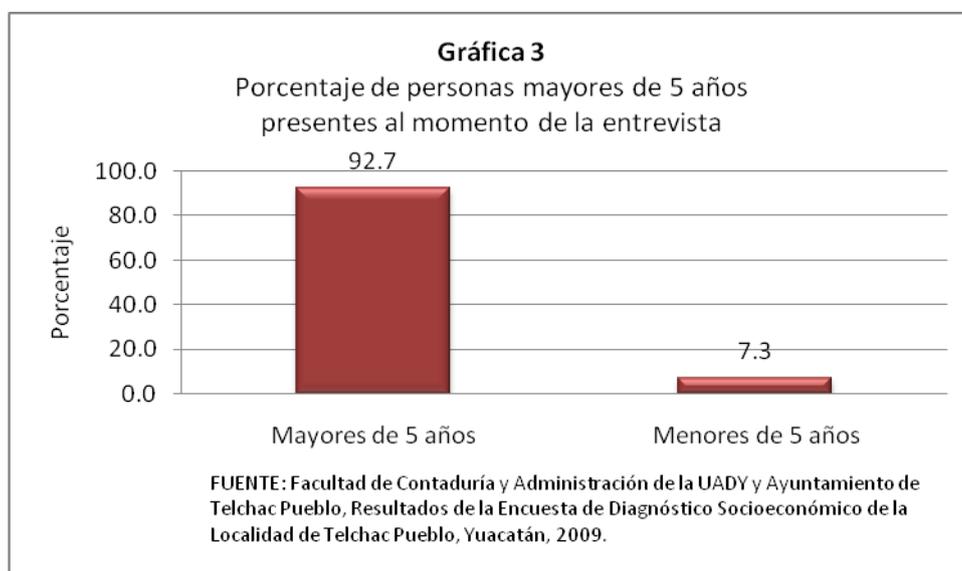
dedicada a las actividades primarias. Diez años más tarde se había reducido a 69.8% de ese mismo sector. Es decir, 37 mil henequeneros de un total de 53,924 productores primarios” (Vázquez, 1995). En la actualidad sólo el 17.53% de la población se dedica al sector primario de la producción; es decir, al campo (Barredo & Ruiz, 2009: 89).

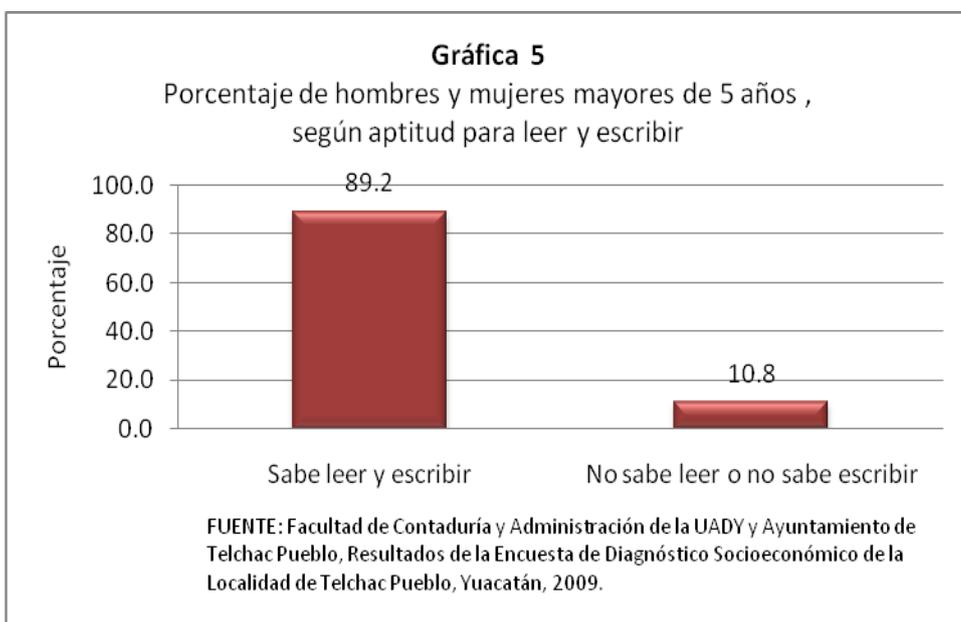
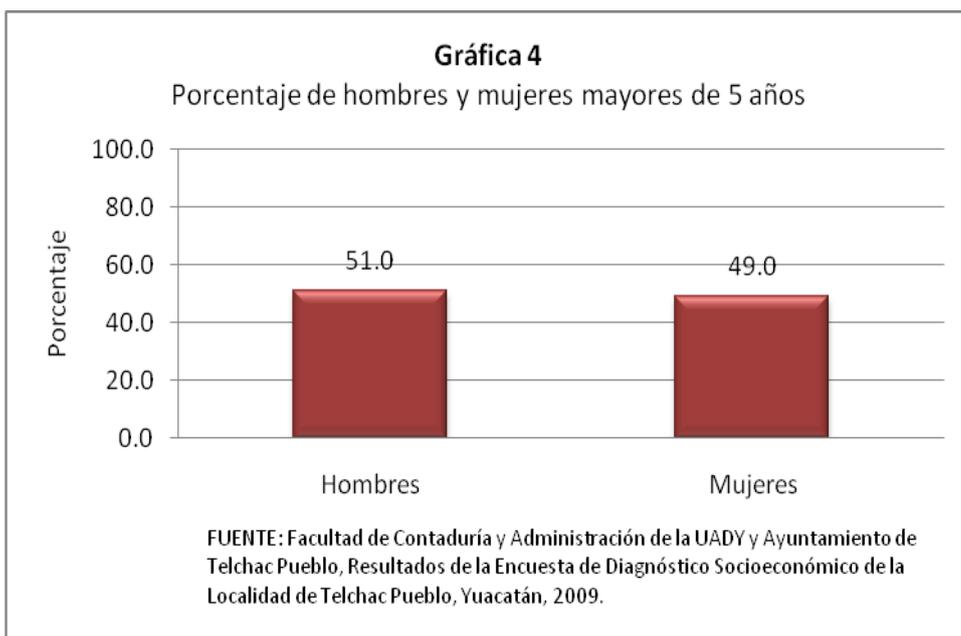
Cuando en 1961 se crea la empresa paraestatal denominada “Cordemex, S.A de C.V”, se crean instalaciones con tecnología de punta denominadas desfibradoras, y en 1967 se instala una en Telchac Pueblo y otra en Baca (municipio muy cercano a Telchac Pueblo).

Sin embargo, la industria henequenera cae en picada, y en 1991, “Cordemex liquida a 2,730 trabajadores y 30,000 ejidatarios de los campos; además de 12,000 jubilados con más de 50 años de edad” (Barredo & Ruiz, 2009: 89). Ya desde 1938, el gobierno propone la creación de un gran ejido, donde básicamente los ejidatarios (50,000 personas) pasan a ser asalariados, dirigidos por una burocracia de 1,200 personas (Barredo & Ruiz, 2009: 89).

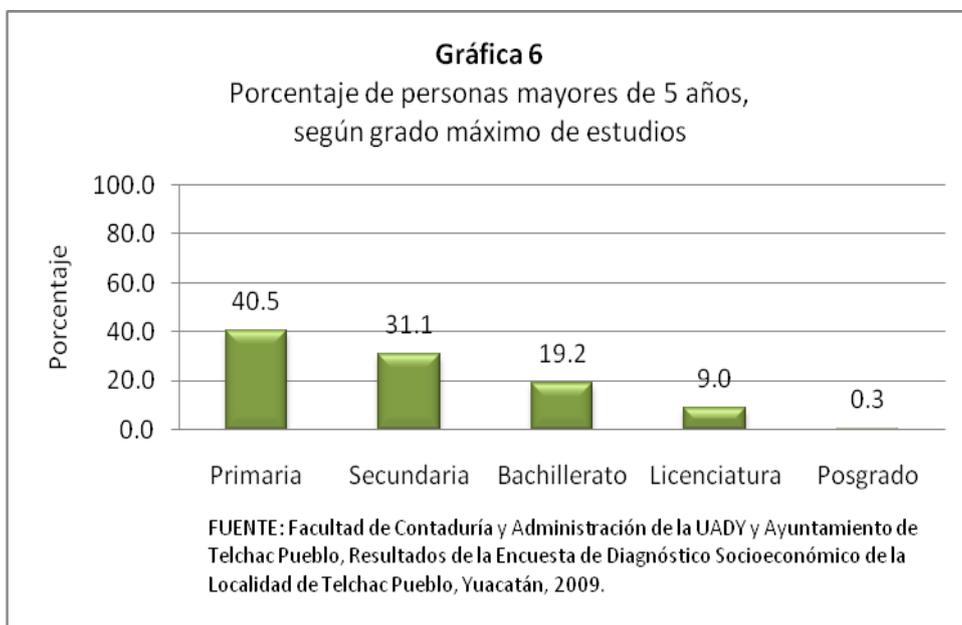
2.2.2 APROXIMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD. ESCENARIO Y ACTORES.

En Telchac Pueblo el 92.7% son mayores de 5 años, de los cuales 51% son hombres y 49% son mujeres; 89.2% sabe leer y escribir y el 10.8% restante no sabe leer o no sabe escribir.

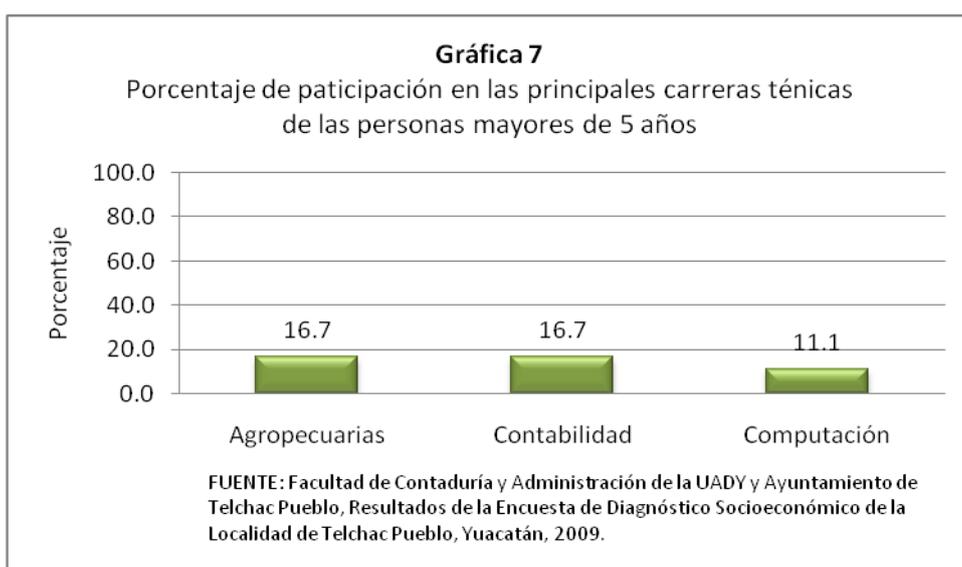




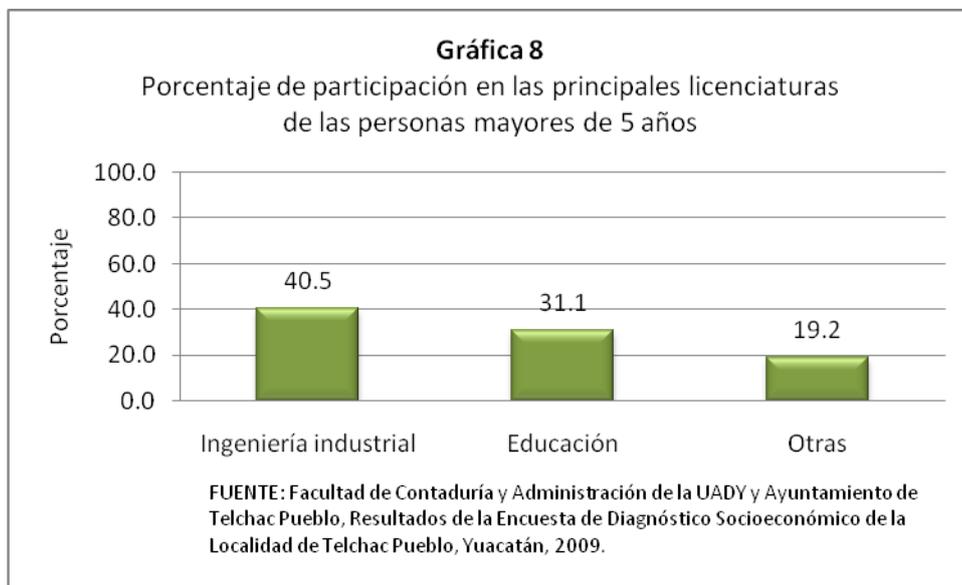
Con respecto al grado máximo de estudios, del total de personas mayores de 5 años, el 40.5% tiene primaria como grado máximo de estudios, el 31.1% secundaria, 19.2% bachillerato, 9% licenciatura y 0.3% posgrado.



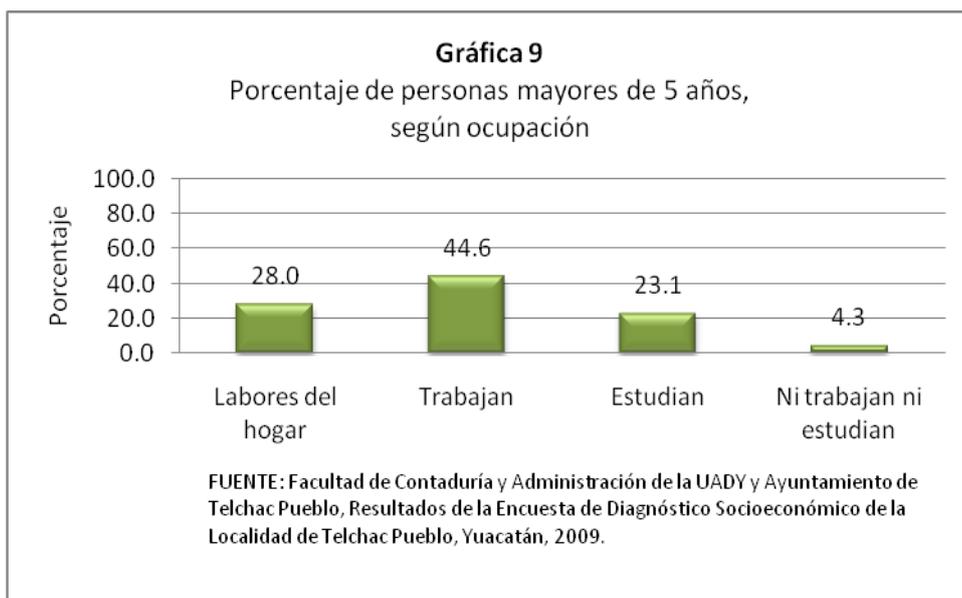
En cuanto a las carreras técnicas de los miembros del hogar, las mayores proporciones observadas de áreas específicas fueron: las relacionadas con actividades agropecuarias y de contabilidad, ambas con 16.7% y computación con 11.1%. Estas tres carreras técnicas representan pues el 44.5% del total de los miembros de los hogares encuestados para los que se declaró que tienen este nivel de estudios.



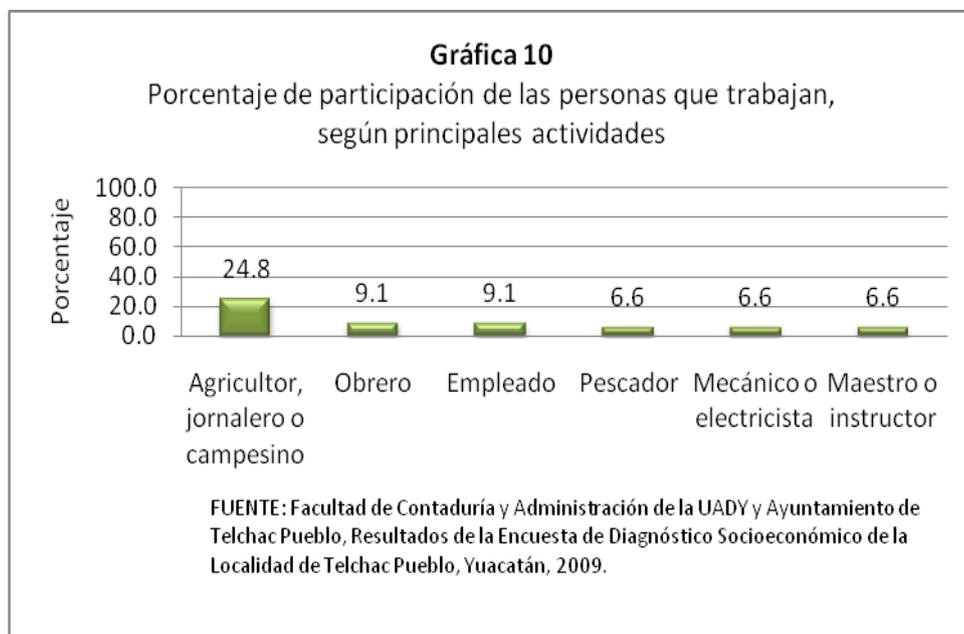
Con respecto a los estudios de licenciatura de los miembros del hogar con este nivel de estudios, las licenciaturas específicas que presentan los mayores porcentajes de participación son: ingeniería industrial (27.3%), licenciaturas relacionadas con la educación (profesor y licenciado en educación, 13.6%) y otras ingenierías (9.1%). Estas tres licenciaturas representan pues, el 50% del total de los miembros de los hogares encuestados con este nivel de estudios.



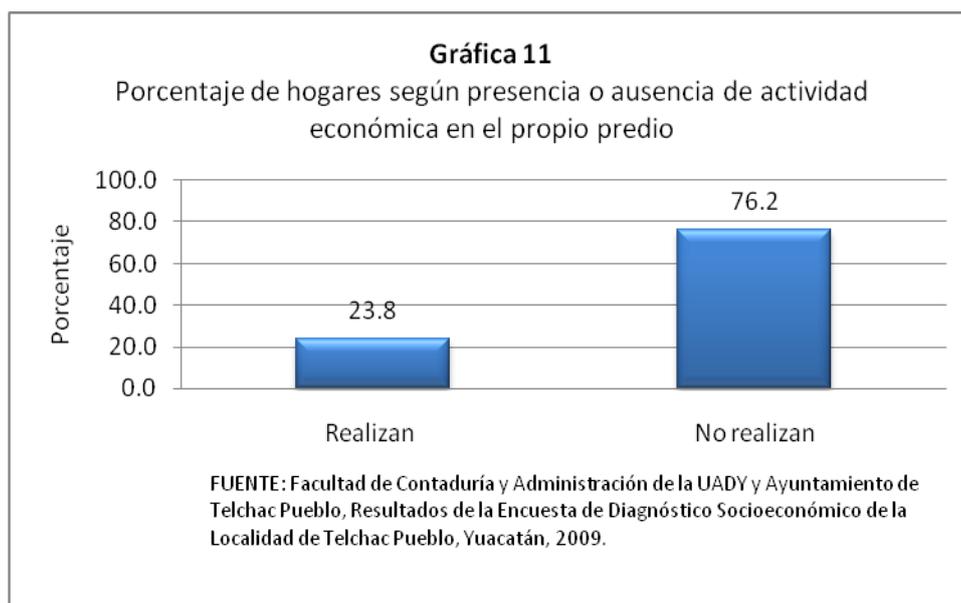
En cuanto a la ocupación, 28% se dedica a las labores del hogar, 44.6% trabajan, 23.1% estudian y el 4.3% restante no trabaja ni estudia.



Con respecto a la ocupación de la población que trabaja, los mayores porcentajes de ocupaciones específicas son: agricultor, jornalero o campesino con 24.8%; obrero o empleado, ambas con 9.1%; pescador, mecánico o electricista y maestro o instructor, las tres con 6.6% cada una. De esta manera, estas ocupaciones representan el 62.8% del total de los miembros de los hogares que trabajan.

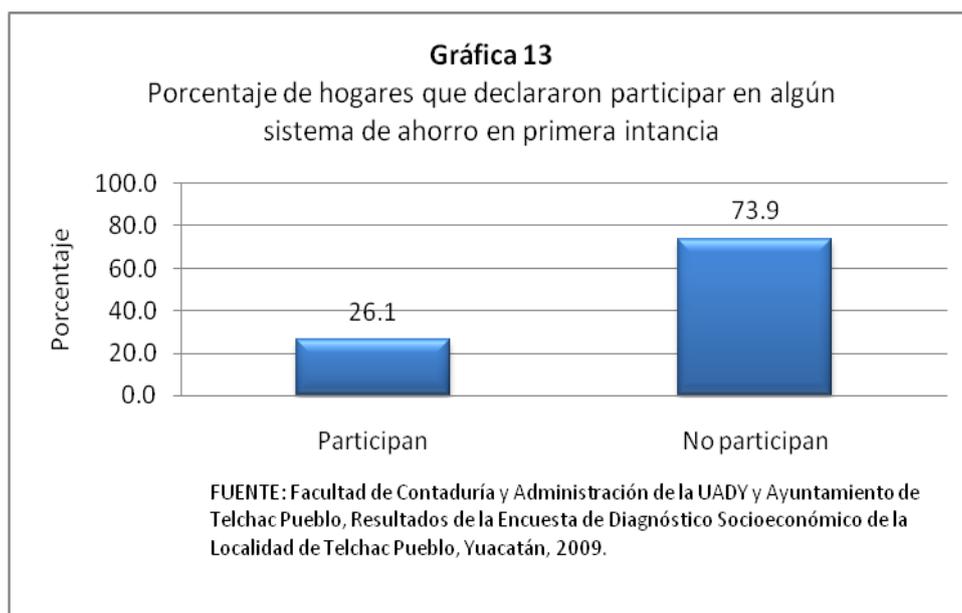


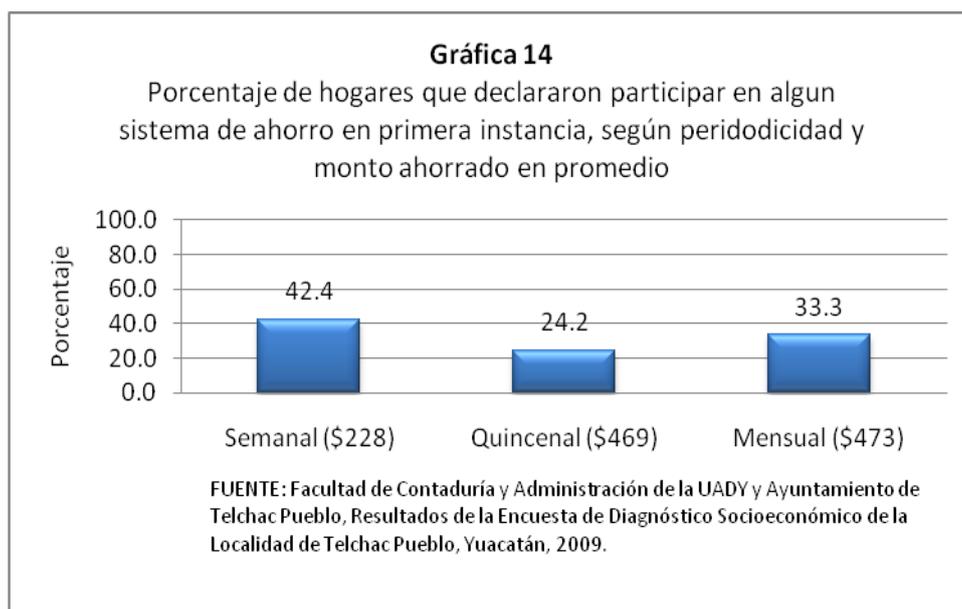
El 23.8% de los hogares lleva acabo alguna actividad económica en el predio en que se encuentra. En cuanto a la actividad económica efectuada en las propias viviendas, del total de hogares cuyos miembros realizan este tipo de actividad, el 53.1% corresponde a comercios, 19.2% a actividades agropecuarias y 15.4% a servicios de reparación y 11.5% a otros servicios.



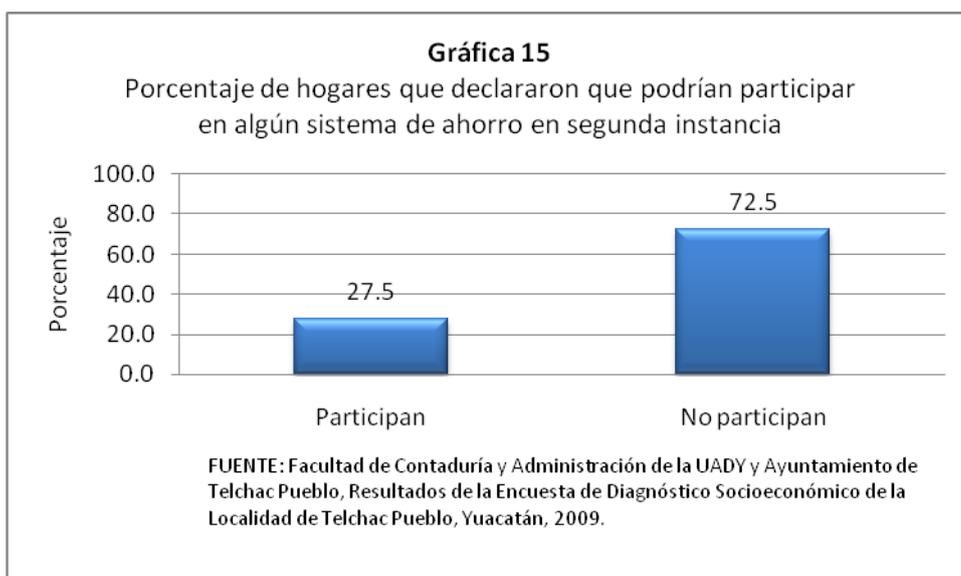


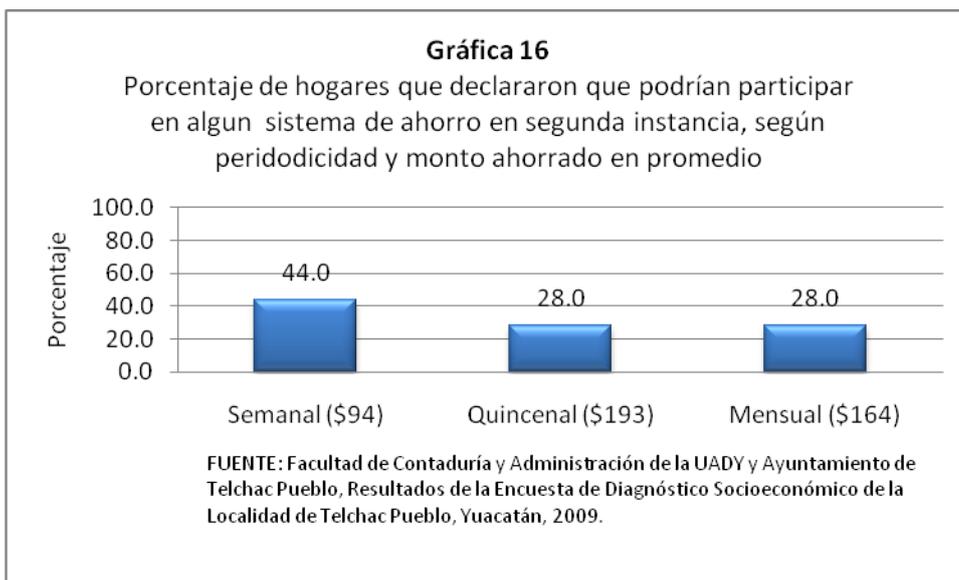
Con respecto a la capacidad de ahorro, el 26.1% de los hogares participan en algún sistema de ahorro. De este grupo, el 42.4% lo hace de manera semanal con un ahorro promedio de \$228 semanales, el 24.2% de manera quincenal con un promedio de \$469 quincenales y 33.3% de manera mensual con un ahorro promedio de \$473 mensuales.



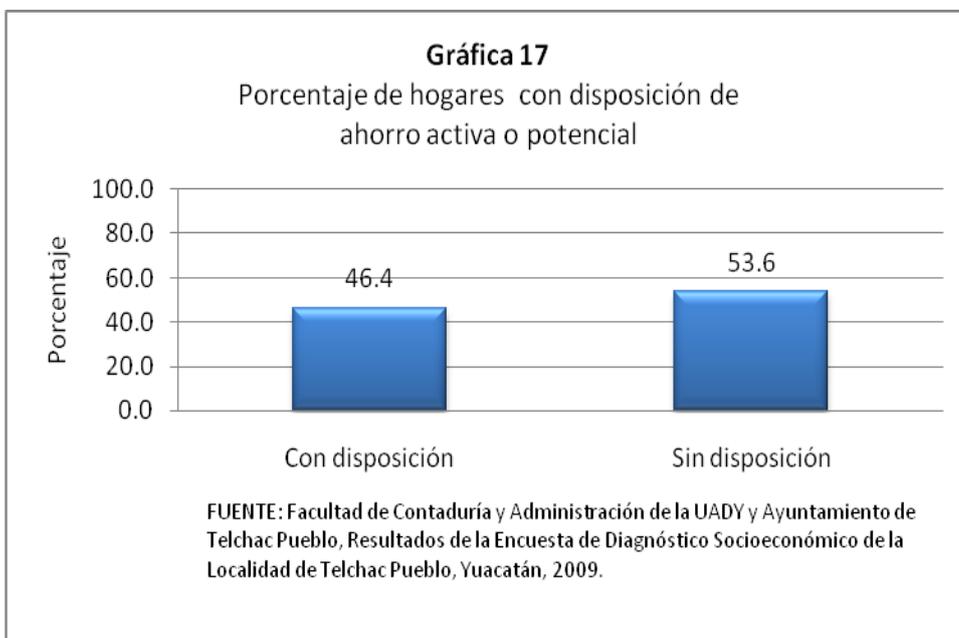


De los hogares para los que en primera instancia se afirmó que no participan en un sistema de ahorro, en una segunda instancia para el 27.5% se informó que podrían hacerlo. De este grupo, el 44% lo podría hacer de manera semanal con un ahorro promedio de \$94 semanal, el 28% lo podría hacer de manera quincenal con un promedio de \$193 quincenal y un 28% de manera mensual con un ahorro promedio de \$164 mensual.





Como puede observarse, la capacidad de ahorro promedio potencial es inferior a la capacidad de ahorro promedio activa en cualquiera de las periodicidades consideradas. Por otra parte, considerando ambos resultados, el 46.4% de los hogares tienen una capacidad de ahorro activa o potencial (es decir, lo realizan o podrían realizarlo).



De acuerdo con lo anterior, la capacidad de ahorro de los hogares de la localidad se estima entonces en \$313 mil 718 pesos mensuales en promedio.

Con respecto a las propuestas para el mejoramiento de la comunidad, las que se mencionaron con mayor frecuencia fueron: agua potable, generación de empleos, servicios de salud y mejoramiento de las vías de comunicación.

### *2.2.3 APROXIMACIÓN POLÍTICO-JURÍDICA.*

El control por parte del Gobierno sobre las organizaciones sociales, y su pacto con el sector privado, que se ha vuelto un cáncer llamado “corrupción”, contradicen a la misma “Carta Magna de los Estados Unidos Mexicanos”, que en el artículo 25 “enmarca en sus planteamientos la necesidad de fortalecer el sector social con la consolidación de empresas que tiendan precisamente a mejorar sus condiciones de productividad y eficiencia y, simultáneamente, los niveles de vida de los grupos de población vinculados a sus actividades económicas en sus respectivas comunidades y municipios” (Cámara, 2004: 6). Asimismo en los artículos 26 y 27 se señala que bajo criterios de equidad social y de productividad, se deben apoyar e impulsar las empresas de los sectores social y privado de la economía.

“Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores sociales y privado... La ley facilitará los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de los trabajadores, **cooperativas**, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, y en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 25).

Vamos a analizar más profundamente esta cuestión, desde dos errores de concepción. La primera llamada “falacia normatista”; es decir creer que basta con que los derechos sociales estén reconocidos por la constitución para estar garantizados. Y la “falacia garantista”; es decir, que bastan buenas razones y buenas técnicas jurídicas de protección, para poner los derechos a salvo.

En sentido estricto “el derecho es la facultad del titular de recurrir a los órganos jurisdiccionales para exigir el cumplimiento de una obligación correlativa” (Barredo, 2005: 18s.).

Se propone una clasificación desde el punto de vista estructural, de las normas de derechos sociales:

- “Que sean normas vinculantes; es decir, que se pueda hacer valer ante la autoridad judicial. De ser no vinculantes, serían enunciados programáticos que no vinculan a las autoridades judiciales. La vinculación jurídica implica control judicial.
- Que puedan conferir derechos subjetivos, ser normas que sólo obliguen al estado objetivamente a través de la imposición de obligaciones.
- Que puedan conferir derechos y deberes “definitivos”, de lo contrario se denominan “*prima facie*”; es decir, tan sólo una directriz, ya que se deja al estado que elija los medios idóneos para su cumplimiento, lo cual depende de lo que se considere prioritario para el desarrollo de la nación, así como de los recursos disponibles” (Barredo, 2005: 18s.).

En este sentido, los derechos sociales tienen dos problemas estructurales graves: 1) que suelen configurarse como directrices y 2) no tienen un carácter vinculante. Lo que tan elegante y vehemente arropa la constitución, en la realidad no es Derecho en lo absoluto.

“Por otra parte, el Congreso tiene la facultad, con base en lo dispuesto en el artículo 73, fracción XXIX-E de la Carta Magna, para expedir leyes para la programación, promoción, concertación y ejecución de acciones de orden económico, especialmente las referentes al abasto y otras que tengan como fin la producción suficiente y oportuna de bienes y servicios, social y nacionalmente necesarios” (Cámara, 2004: 15).

Aunado a esto, el 21 de octubre de 2003 en San Juan de Puerto Rico, México firma un Acuerdo de la “Alianza Cooperativa Internacional”, respaldando el compromiso de implementar la “recomendación 193” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la promoción de cooperativas. Esto en realidad ha sido un discurso, un manejo de imagen y un acto de cinismo por parte del gobierno.

Sin embargo, esto es sólo la punta de un *iceberg* de intenciones perversas. En la actual legislación mexicana existe la “Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 1994), donde específicamente en su artículo 90 dice “Los gobiernos federal, estatal y municipal apoyarán escuelas, institutos y organismos especializados en educación cooperativa que establezca el movimiento Cooperativo Nacional. Asimismo, apoyarán la labor que en este sentido realicen las universidades o instituciones de educación superior en el país” (Cámara, 2004: 6).

El artículo 94 de la LGSC dice: “La secretaría de Hacienda y crédito público deberá de común acuerdo con el consejo superior del cooperativismo, con las confederaciones, federaciones y uniones, constituir los fondos de garantía federal que apoyarán las sociedades cooperativas en su acceso al crédito, mediante el otorgamiento de garantías que cubran el riesgo de los proyectos de inversión...Las sociedades nacionales de crédito podrán efectuar descuentos a las instituciones de crédito para el otorgamiento a favor de las sociedades cooperativas, de créditos para la formulación de proyectos de inversión...” (Cámara, 2004: 6).

Artículos como estos llenan la LGSC, pero la realidad es otra, existe una persecución explícita a todas las sociedades cooperativas. “Si bien es cierto que el tema de sociedades cooperativas es una práctica mal vista, confirmado así en el criterio no vinculativo número 05/ISR del Anexo 3 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2009...No menos cierto es que la libre contratación sigue siendo un derecho fundamental tutelado por nuestra Carta Magna” (Burgoa, 2009: 107).

En Este sentido la persecución fiscal “se traduce en el rechazo de las deducciones correspondientes a los montos facturados por dicha sociedad cooperativa por concepto de prestación de servicios” (Aviso importante SAT, 2009). Sin embargo todas estas amenazas, llamadas legalmente criterios no vinculativos están plagadas de asimetrías e ilegalidades tanto a los trabajadores como a las mismas empresas cooperativas.

El artículo 13 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) establece que “No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutar con los elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores”, por lo que la responsabilidad se da en caso de que los trabajadores acudan a la junta de conciliación y arbitraje, no al sistema de administración tributaria (Burgoa, 2009: 111). En otras palabras la problemática es de índole laboral, no fiscal.

Los comentarios finales a esta problemática, las plasma bien el Dr. Burgoa: “El ciclo de cooperativas está por terminar y para ello, las autoridades fiscales pretenden culminarlo con auditorías donde se busca una sanción sin importar el rubro legal, sólo el rubro recaudatorio, y el aviso comentado es muestra de ello” (Burgoa, 2009: 111).

## 2.2.4 LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Existe una fuerte correlación entre políticas públicas y grado de organización en la comunidad. Especialmente se abordarán dos esquemas, el primero a manera de paliativo social, y el segundo se refiere a la emulación neoliberal denominado “liberalismo social”.

Con relación al primer esquema, existen varios programas de pseudo asistencia social, llamados en la propaganda del gobierno como programas de desarrollo humano, cobijados bajo el *slogan* de “vivir mejor”. Uno de ellos, denominado por administraciones anteriores como “Solidaridad”, después “Progresas”, y ahora “Oportunidades”, donde la esencia sigue siendo la misma: “El Progresas (ahora Oportunidades), es entonces una paradoja, una contradicción: es una política pública que pretende aliviar la condición de pobreza extrema de las futuras generaciones mejorando su nutrición, estado de salud y aumentando su escolaridad, pero sin incidir cualitativamente en la estructura de desigualdad de su medio social, es decir, sin eliminar el sistema de vulnerabilidad cotidiana de los niños, jóvenes y sus familias. El Progresas es de esta manera un paliativo más bien débil o de baja intensidad ante la vulnerabilidad; así, esta política social es, de nuevo, reflejo de una modernidad que se presenta como carencia” (Arzate, 2004: 342). El objetivo latente no es romper el círculo vicioso de la pobreza, sino evitar una situación de degradación social tal que lleve a estas comunidades al estallido social” (Arzate, 2004: 403).

El esquema de focalización (en contra del esquema denominado “universal”) para atender las familias objetivo del programa “genera entonces una diferencia entre familias de la misma comunidad: fragmenta la comunidad internamente, a la vez que profundiza las diferencias entre la periferia social” (Arzate, 2004: 403). ¿Cómo entonces lograr que una comunidad se logre integrar cuando existen intereses económicos que fragmentan? Dicho de otra forma, la estrategia es la de “divide y vencerás.”

Las políticas públicas agrícolas tienen una finalidad muy clara: “transformar la situación del campo mexicano de acuerdo al diagnóstico neoliberal” (Fujigaki, 2004: 80). En 1992 se reforma de nueva cuenta el artículo 27 de la Constitución donde uno de los objetivos de fondo era el “derecho de la nación de otorgar a los particulares concesiones al respecto” (Fujigaki, 2004: 80).

Este paso estaba ya preparado desde 1981 con la ley federal de reforma agraria que permitía “la asociación de terratenientes privados con ejidatarios para la formación de grandes unidades agropecuarias y el paso de las tierras dedicadas a la ganadería y su conversión a la producción de grano” (Fujigaki, 2004: 80). Uno de los efectos de estas políticas de desintegración, es la

afectación a la comunidad campesina, en cuanto a que “está basada en la propiedad de la tierra en común” (Arzate, 2004: 28).

Por su parte la necesidad de liberalizar la agricultura y de avanzar hacia su privatización es prioridad de organismos internacionales como el Banco Mundial. En el documento denominado “*Agriculture sector report*, que este organismo entregó al gobierno mexicano, (se recomienda directamente) al gobierno de Salinas de Gortari, liberalizar la agricultura y que ésta elabore productos de valor comercial en vez de cultivos alimentarios (y todavía más grave) si la agricultura ha de contribuir a elevar la tasa de crecimiento de la economía mexicana es esencial que se disminuyan aún más y de manera gradual los subsidios...que han estimulado el uso dispendioso de tales recursos al igual que el cultivo de cosechas de bajo valor, en vez de la agricultura de bajo valor comercial” (Velazco, 1992: 54).

Queda claro que la política de reactivación del campo desde 1992 durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, fue en la misma línea que las recomendaciones del Banco Mundial: “liberalizar la producción del campo privilegiando los productos de exportación” (Velazco, 1992: 54).

#### 2.2.5 COMUNIDADES CAMPESINAS.

Por otro lado, se ha hablado de que la comunidad campesina mantiene al ejido (aunque sumamente mermado), como una forma organizativa a la vez que es una institución social en vigor. La asamblea comunitaria en un espacio social. En este contexto “el Progreso (Oportunidades en la actualidad) no actúa para aumentar la capacidad de autonomía de la institución comunitaria; más bien va en una dirección política contraria, ya que genera nuevos sujetos sociales de mediación social y política (funcionarios municipales, regionales, estatales y locales, como lo son en parte las mismas promotoras), las cuales mantienen una acción social y política (micro política) al margen de una asamblea comunitaria, fragmentando así la capacidad reflexiva y de acción social y de autonomía de ésta” (Arzate, 2004: 389).

El segundo esquema, conocido como “liberalismo social”, era encausado bajo el criterio de asegurar la viabilidad financiera de los “fondos”, y no necesariamente ayudar a los más pobres. La contradicción consistía en que el discurso señalaba que “el objetivo era atender a los más pobres pero al mismo tiempo definía sus criterios de éxito y confianza en la capacidad de cada proyecto de insertarse en la economía de mercado” (Saldivar, 2007: 11).

Desde el año de 1996, por decreto gubernamental se intentaba incluir la participación de pueblos indígenas en el diseño de políticas públicas. El asistencialismo y el paternalismo eran vistos como males que la nueva administración tecnocrática debía erradicar (Saldivar, 2007: 7).

La estrategia era entonces promovida por el “Instituto Nacional Indigenista” (INI), actualmente la “Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas” (CDI), por medio de los programas de fondos regionales de solidaridad, redefiniendo al sujeto de desarrollo a partir de un proyecto de desarrollo comunitario.

Después de varios fracasos, por la falta de participación de la comunidad en la implementación de proyectos, se pensaba que la causa era la pobreza económica, de manera que las comunidades deberían tener su propia organización económica, como condición necesaria para el desarrollo libre y autónomo.

La realidad de nueva cuenta ha sido asimétrica entre el discurso y la realidad. Esta es la opinión de uno de los jefes del CCI respecto a la política de transferencia de funciones del Instituto a manos indígenas:

“Algo que veo muy difícil es que ellos (pueblos indígenas) deben asumir totalmente la transferencia de funciones. En la práctica hay trabas para que la asuman, en parte porque la gente no lo ha entendido como tal y en parte porque creo que hay cosas que no van a soltar del instituto, aunque diga que sí. La comunidad tiene que asumir sus funciones y todo lo que hacía antes el gobierno lo tiene que hacer la comunidad. Hay cosas que le competen al gobierno estrictamente y lo va a hacer el gobierno siempre porque no todo se puede transferir. Entonces el gobierno perdería su razón de ser en la comunidad (...) Quizás también sea idealismo de las gentes pensantes, de los ideólogos del programa (...) Pero no es práctico ni es efectivo. A las demás instancias de gobierno ni les conviene, por que el gobierno es el gobierno. Tiene que tener cierto control para que haya gobierno, para que haya presencia del gobierno” (Saldivar, 2007: 6).

Además de este juicio que se dirige en mucho al centro del problema (control gubernamental), problema de carácter ideológico, se presenta otro problema de carácter técnico y filosófico. Este problema consiste en definir qué se entiende por participación. Hay dos tipos generales de participación. El primero es el que considera la participación como un fin en sí mismo y cuyo objetivo final es el empoderamiento de la gente. Normalmente se le identifica como desarrollo alternativo, y su influencia más notable es la escuela del popular Paolo Freire... El segundo tipo ve a la participación como un medio para asegurar la implementación de un proyecto de desarrollo (Saldivar, 2007: 5).

Es claro que la forma como el INI (Instituto Nacional Indigenista) ha manejado esta estrategia, en el fondo se trata de cumplir con metas determinadas en número de proyectos, y que de nueva cuenta la capacidad de autogestión y organización de las comunidades pasa a ser secundaria ante la prioridad de acomodar sus proyectos en las comunidades.

Desde la perspectiva funcionalista, entendiéndola como la forma en que el sistema interactúa con su ambiente, ha sido de total manipulación y utilización por parte del gobierno y del sector privado. Lo cierto es que el asistencialismo ha mermado de forma efectiva la capacidad organizativa de las comunidades rurales, haciéndole responder al estímulo de la “ayuda”, que representa realmente un poco monetarización por las transferencias del programa asistencial a las familias, ya que se tiende a reproducir patrones de concentración del ingreso dentro de las comunidades. “Las transferencias monetarias... no estimulan una inclusión en el mercado de las familias, pues su monto es insuficiente para que puedan participar en él en forma plena” (Arzate, 2004: 392). Cabe mencionar, según Arzate las dos necesidades básicas universales: salud física y autonomía (Arzate, 2004: 361).

### 2.3 EXPERIENCIAS DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN COMUNIDADES INDÍGENAS.

En este apartado se relatan cinco experiencias de trabajo comunitario que el autor de este trabajo de investigación ha tenido en el transcurso de búsqueda y construcción de experiencias de desarrollo en comunidades indígenas principalmente de Yucatán, aunque existe la experiencia del “Centro de Derechos Indígenas A.C” en el Estado de Chiapas, siendo éste Estado uno de los más pobres de México.

Por otra parte, además de ser experiencias vividas por el autor, se desarrollan en comunidades muy parecidas a la que se está investigando en este trabajo, y esto hace que se pueda extraer un aprendizaje sobre cada una de ellas, sirviendo para la construcción de la experiencia propia de la comunidad de Telchac Pueblo.

#### 2.3.1 CENTRO DE DERECHOS INDÍGENAS A.C. (CEDIAC) ORGANIZACIÓN DE COMUNIDADES.

El CEDIAC tiene como misión ser una organización civil orientada a favorecer todas aquellas actividades que fortalezcan el desarrollo de las comunidades indígenas *tseltales*. Un desarrollo entendido desde el rescate de su cultura tradicional... y con esto acompañar su esfuerzo por mejorar su calidad de vida. Se funda en 1992.

Una de las áreas que ocupan a esta organización es el desarrollo sustentable y específicamente esta experiencia es sobre el acompañamiento a cafecultores, en un esfuerzo por salir de la economía de la supervivencia a la economía de la dignidad.

### **Contexto histórico.**

Históricamente, las crisis del café están fuertemente asociadas a las sobre producciones, lo que tiende, en mayor o menor escala, de acuerdo a las políticas económicas nacionales, a mermar el precio al cual un producto, en este caso el café, se puede ofrecer en el mercado.

En México, este fenómeno estuvo bastante controlado, hasta el año de 1989, en el cual México, rompe relaciones con la Organización Internacional del Café (OIC), por no haberle autorizado el incremento en sus cuotas de exportación. Esto, sin embargo resultó contraproducente, ya que por error en los cálculos (de los negociadores mexicanos), cayó la banda de precios un 30% más del precio estimado. En ese momento la banda de precios fluctuaba entre los 120 y 140 Usd. (entre 100 y 116 euros) por quintal (cada quintal trae 57.5 kg), México estimó un decremento en el precio hasta los 100 Usd. (83 euros) pero en realidad cayó a los niveles de 70 Usd. (58 euros) por quintal.

Paralelamente a esta crisis internacional de precios, la política del gobierno, se dirigió a retirar al Estado de la regulación del sector cafetalero, actividad que realizaba, a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ). Así entre 1990 y 1991 se desmantela a esta institución, y con ella, sus programas de fomento a la cafecultura, por lo que, se acelera la crisis en esta actividad, principalmente a los pequeños productores.

Vale la pena recordar, que el INMECAFÉ fue fundado en 1958, fungiendo como instrumento de intervención estatal, desempeñando un papel clave en actividades relacionadas con el proceso de organización de productos, financiamiento, acopio y exportación de la producción cafetalera, principalmente a partir de 1973, año en que su política impulsada, tendió a elevar los niveles de producción, gracias a la intensa promoción del gobierno tanto en el mejoramiento de condiciones de producción entre los pequeños productores minifundistas, como en su participación directa en el mercado, regulándolo y ofreciendo al productor atractivos precios, a través de los “anticipos sobre cosechas”.

Así desde 1975, hasta julio de 1989 las cotizaciones internacionales se mantuvieron a buen nivel dado básicamente por dos factores:

- 1) Regulación de la oferta dada por la (OIC).

2) Fomento del gobierno mexicano en la producción y comercialización del café, en su afán de traer más divisas al país, a través de la exportación de este producto. Lo cual colocó al café, hasta 1985 como el segundo producto generador de divisas, sólo después del petróleo.

### **Hechos (experiencia de 1998-2000)**

Existía una organización informal (sin sustento legal), de productores de café, con alrededor de 200 comunidades asociadas, en donde, como objetivo *a priori* se intenta concientizar y capacitar a los productores, para mejorar la calidad de su cosecha, y así poder acceder a mejores precios en el mercado. Esta primera etapa, es decir, la de la producción de café tipo pergamino, es la que se encontraba tratando de consolidar.

Un freno importante dentro de la estructura del grupo era que no se contaba con una infraestructura -bodegas, estrategias de acopio, maquinarias, locales estructura administrativa, etc.- que abarque desde la producción de café tipo “pergamino”, pasando por la transformación, que incluye los procesos de: descascabillado, tostado, molido, y envasado; hasta llegar a los procesos de comercialización y venta, que incluye los procesos de: pesado, sellado, etiquetado, empaquetado y envío.

Otro freno importante, era la cuestión del “Coyotaje”; es decir, la influencia que los intermediarios ejercían en los precios de manera corrupta y falta de toda ética, coludidos también con los dueños de las camionetas para transporte de sacos de café. Por ejemplo: Un taxista una vez que cargaba la mercancía de un pequeño productos lo llevaba a la puerta del intermediario “x” que estaba pagando una basura por el café; sin embargo, al productor no le quedaba otra opción que vender a este intermediario ya que no tenía dinero para pagar otro flete. Cabe recordar las distancias extraordinariamente largas que existen con caminos muy poco accesibles para vehículos.

Para combatir un poco el problema de los precios, un hermano jesuita (conocido como el hermano Quintos), de los primeros en llegar a la misión que tiene la Compañía de Jesús en Chiapas, solía comprar café a un precio un poco mayor de lo que el intermediarismo (coyotaje) pagaba en la zona; esto desde luego, para los que lograban llegar con su producción a este lugar y no los dejaban en la puerta de otros intermediarios. Esto hacía que tentativamente el precio se pudiera estabilizar un poco, siendo un poco menos injusto; sin embargo el fondo de dinero no tardaba en agotarse y por consiguiente dejaba de comprar café. Al correr la voz de esto, el coyotaje hacía que cayeran los precios todavía más de lo normal (para saldar las “pérdidas”).

Un tercer freno importante era el factor cultural, era importante luchar por la cultura de la calidad y no sólo la del lamento. No se trata de buscar culpables, sólo soluciones. Por ejemplo: el secado del grano de café es “indispensable” hacerlo al sol en terrazas de cemento para que la calidad del grano sea la adecuada. Es común ver en las carreteras de Chiapas franjas rojas (granos de café) secándose para la venta. Muchas de las veces se les daba a los productores pequeños préstamos (a fondo perdido), conocidas como “ayudas”, para que en el traspatio de sus casa pudieran hacer una terraza de cemento; y en vez de ello, utilizaban el dinero para otras necesidades más urgentes como la comida, y el secado se realizaba en plásticos extendidos sobre los cuales se asentaba el café para su secado. Sobra decir que esta técnica de secado dejaba una calidad bastante mala al café y a la hora de recibir el café cuando el encargado lo descascabilla encuentra la mala calidad del grano y no lo compra.

Otro ejemplo del problema cultural era: para la compra de los quintales de café, el encargado (que debe ser un conocedor) mete la mano y observa el café (su calidad), después con el café entre las manos extiende los brazos hacia el suelo, pone los brazos entre las rodillas y rueda las palmas de las manos para quitarle a cáscara al grano de café y ver su calidad por dentro (descascabillado). Después lo pesa, y en función de eso lo paga. Entonces lo primero era que llegaban a vender su café a las 3:00 a.m ya que a esa hora a obscuras era difícil observar bien el café y además los productores metían al fondo del saco piedras, calabazas y otros objetos para que el peso del saco sea mayor. Hay que mencionar que estas conductas tenían también represalias y desconfianzas para los compradores; sin contar el daño que hacía cuando se los vendías al hermano Quintos quien trataba de ayudar a la gente.

Contra esto el único motor era el generado por el hambre, la pobreza, la necesidad, por lo que ante esta situación en donde todo se tenía en contra se optó por una estrategia para el ciclo productivo 1999-2000: contactar con una empresa exportadora, denominada “Café California S.A”, para poder utilizar su estructura administrativa y así tratar de asegurar lo justo en el precio de venta. Esto después de un análisis e investigaciones para ver qué empresa sería la idónea en esta negociación. Era necesario engranar desde el proceso de acopio, garantizando un pago justo por la producción hasta el proceso de comercialización y venta; sin embargo los beneficios para las comunidades se quedaban en el acopio.

En cuanto al proceso de acopio se utilizó la casa ejidal del pueblo de Bachajón, municipio de Chilón como bodega, a través de una renta realmente simbólica (erogación hecha por Café California S.A), y así poder absorber las distancias entre este pueblo y comunidades aledañas, y el lugar de la matriz de las principales empresas exportadoras, Tuxtla Gutiérrez. A pesar de esto seguían existiendo deficiencias, como los elevados costos individuales, en que incurre cada productor, por llevar su producción hasta el centro de acopio.

En este orden de ideas, la función básica de los asesores de esta organización, se enfocan a monitorear diariamente la cotización del café en la bolsa de Nueva York. Esto lo realizan vía telefónica, a un grupo de consultores de empresas cafetaleras. Además se monitorea el precio, al cual la empresa "Café California S.A", está pagando directamente a los productores. Esto lo realizan vía telefónica, a las oficinas de la casa Matriz de esta empresa, radicadas en Tuxtla Gutiérrez.

Por información directa de la empresa, y a través del monitoreo diario, se ha determinado un margen de \$30 dólares (25 euros), como costo unitario, es decir por quintal -cada quintal trae 57.5 kgr.- que desde luego, es la diferencia entre el precio cotizado en bolsa y el pagado a los productores, siempre y cuando se cumpla con la calidad requerida por la empresa para su compra.

Algunos de los aspectos positivos que se consiguieron fueron:

- El mejoramiento de la mentalidad de la calidad en el café; ya que sin la calidad requerida la empresa Café California S.A no compraba la producción.
- Garantizar precios justos a los productores por la venta de su café.
- Crear una mayor articulación y estrategia entre las comunidades participantes.
- Obligar a los intermediarios locales a elevar (marginalmente) el precio de sus compras a los productores de café.
- Mejorar el nivel de ingresos y disminución de costos a los productores.
- Mayor comunicación y coordinación con figuras de autoridad en las comunidades.

Algunas de los aspectos negativos:

- La empresa Café California S.A había entrado al contexto cultural de los productores, identificándola como aliada, dejando vulnerable la relación con los mismos productores y a expensas de las nuevas políticas comerciales de la empresa.
- Fuerte dependencia (100%) a un solo comprador.
- Este esquema promueve la explotación entre los miembros.
- No sean organizado bien los propios grupos dentro del proyecto.
- El proceso tiene más explotación que beneficio (los centros de cultivos son centros de costos).

Sin embargo quedaron muchos anhelos pendientes:

El objetivo último de esta organización es la de poder eliminar a todos estos intermediarios, y así, poder llevar directamente al mercado internacional su producto, desde luego, lo ideal es el producto terminado, ya que es ahí donde se obtienen las utilidades; en todo el proceso anterior, si acaso, se recuperan los costos, y la mayor de las veces, ni eso.

Poder crear un modelo (estructura) económica y social que permita a los indígenas, dentro del marco de su cultura y costumbres acceder a un mercado global que les de acceso a una vida digna.

*2.3.2 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL A.C.  
ORGANIZACIÓN DE UN GRUPO DE AGRICULTORES DE PAPAYA MARADOL EN LA ZONA  
ORIENTE DEL ESTADO DE YUCATÁN.*

Ante la necesidad de detonar la economía en ciertas zonas del estado de Yucatán, en el año de 2002 la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Yucatán encargó al Instituto de Investigación para el desarrollo empresarial A.C, un proyecto para organizar a un grupo de productores de papaya “maradol” y así poder comercialarla en dos vertientes: la primera es a nivel nacional a los grandes centros comerciales en la ciudad de México; para poder como segunda vertiente, llegar a la exportación del producto.

Por el lado de la **Comercialización**, se contactó con un comerciante de la central de abastos de Mérida Yucatán; el cual, había trabajado en la central de abastos de la ciudad de México D.F., y todavía mantenía contactos importantes con ellos. Hay que recalcar que estas centrales de abastos son en muchos casos centros de mafias por la cantidad de dinero que se maneja, donde muchas veces ni las mismas autoridades tienen acceso a ellas. De ahí la importancia de poder seleccionar al contacto correcto para poder realizar los envíos y “confiar” en que los pagos por la mercancía enviada se recibirán.

El segundo objetivo dentro del mercado nacional era, una vez conocido el mercado, poder venderle directamente a los grandes supermercados del D.F y Monterrey Nuevo León, directamente a ellos; es decir, sin intermediarios. Sin embargo, en esta primera etapa era muy arriesgado por el desconocimiento del mercado y por el volumen todavía pequeño que se manejaba.

Por el lado de la **organización de los grupos**, se visitaron las comunidades detectadas para la realización del proyecto, que inicialmente tenían área de producción en los municipios de Dzizantún, Dzilam González, Panabá, Llovían, Sucilá, Buctzots y aledaños y se detectó, en primera instancia, lo más importante: El Líder. Aquella persona que tenía influencia en su comunidad, que tenía capacidad de convocatoria, que conocía a la gente con la cual se iba a trabajar y que fuera contacto para articular el proyecto.

A través del líder se visitaron uno a uno a los productores de papaya maradol para contarles del proyecto e invitarlos a participar en él. Se contestaban todas las dudas que se tenían y se trataba de entablar una relación más cercana con ellos. Algo interesante es que muchos de los productores veían con irritación como el intermediario (coyote) de la zona se había hecho de mucho dinero a costa del precio injusto que pagaba a los productores por su fruta. Es importante destacar que a las visitas iba el líder informal del proyecto en la comunidad y esto daba confianza a los productores con los que se hablaba.

Como se puede apreciar, el “coyotaje” marcaba una imposibilidad de repartición equitativa en los precios de venta. En la etapa de planeación del proyecto se le pagaba \$1.00 (un peso, 6 centavos de euro) por cada Kg. de producto por parte de los coyotes o intermediarios. La oferta era tentadora, porque la repartición propuesta en el nuevo proyecto quedaba en \$1.00 (un peso, 6 centavos de euro) sólo de “anticipo”, ya que con el esquema de “Empresa Integradora” lo que se hacía era “correr” la mercancía, es decir vender por cuenta de los productores. La empresa vendía recuperaba sus costos y honorarios y repartía el remanente de las ventas. Al recibir el pago del cliente de la central de abastos se les pagaba un remanente en efectivo por \$0.28 (2 centavos de euro), es decir en efectivo recibían ya \$1.28 (8 centavos de euro), (28% más de lo habitual), se les abría un fondo de ahorro por \$0.55 (3 centavos de euro) y se capitalizaban \$0.27 (2 centavos de euro) para futuras aportaciones. Sumando se llegaba a los \$2.10 por Kg. (13 centavos de euro), (210% mayor a lo habitual) y la diferencia de \$1.90 (12 centavos de euro) eran para solventar los costos de la estructura y de la comercialización del producto. Con esto se llegaba a un precio de Venta de \$4.00 (25 centavos de euro) por Kg. de papaya en el mercado nacional.

Cabe decir, que existe el riesgo de caída en los precios internacionales y por ende en el mercado nacional, y eso era un riesgo difícil de manejar, de esto tenían que ser muy conscientes los productores. Este proyecto era de gran impacto y beneficio social y económico, ya que el “anticipo” que se les pagaba lo tenían seguro, pero el remanente, que resultaba variable de acuerdo a las condiciones de los precios, como ya se mencionó había que diversificarlo, y se haría de la siguiente manera: una parte (25%) se le entregaba en efectivo al productor a través de una liquidación mensual sobre los cobros reales recibidos por el Cliente en la central de abastos. Otra parte (25%) para capitalizar el proyecto y elaborar un fondo de

contingencia. La tercera parte (50%) será ahorro de los mismos productores y financiará su crecimiento.

El remanente ahorrado es patrimonio individual de cada productor y gana interés durante el tiempo invertido. Los porcentajes destinadas al ahorro de cada productor, disminuiría de la siguiente forma: durante los dos primeros años sería el 50%, tercer y cuarto año el 40%, el quinto año sería el 30% y a partir del sexto año el 20%.

Además el proyecto presentaba los siguientes beneficios para el pequeño productor:

- Apoyo financiero para la compra de insumos para la producción (fertilizantes, fungicidas, semillas, implementos agrícolas, etc) a partir de los cuatro meses de operar en la comercializadora.
- Después de seis meses de operación se les podrá financiar equipo de riego para mejorar su rentabilidad.
- Después de 6 meses de operación a cada productor se le contratará un plan de jubilación y seguro de vida desde \$100,000.00 (6,250 euros) en función de su edad, valor de producción entregada y esperada en el futuro.
- Derecho a asistencia técnica para incrementar el rendimiento de producción.
- Después de 12 meses de operación los productores en activo podrán recibir créditos a corto plazo hasta por el 15% de sus remanentes ahorrados.

Es importante mencionar que otro freno importante en materia de Créditos, es la mentalidad que ha fijado el gobierno de corte paternalista. Al crédito se le conoce mejor como “ayuda”, un dinero que me regala el gobierno para que haga lo que sea. La idea era dejar claro la función de un crédito

En base a las características del proyecto se decidió optar por una **figura legal** conocida como “**empresa integradora**”, que en esencia busca generar economías de escala entre pequeñas empresas, además de generar muchas facilidades en materia fiscal para la empresa. Además debido a que se está trabajando con actividades agrícolas, las leyes impositivas presentaban otro tanto de facilidades.

La empresa Integradora era una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A de C.V) en donde cada persona física ó moral que deseaba pertenecer debía ser “accionista” necesitaba comprar una acción por el costo de \$1.00 (un peso, 6 centavos de euro). Esto debido a que lo único que

se deseaba con las acciones era acceder al esquema jurídico y fiscal de las empresas integradoras.

Es importante mencionar que la principal razón por la que se optó por una Sociedad Anónima y no por una empresa Cooperativa, por que se deseaba tener el control en la toma de decisiones. Bajo el esquema de S.A al tener la mayoría accionaria los creadores de este esquema, que eran dos personas realmente, eran los que decidían qué hacer. Bajo el esquema de Sociedad Cooperativa, no importando el capital invertido, la persona estaba en igualdad de circunstancias para decidir qué y cómo hacer las cosas. Esto resulta lógico, ya que el dinero de inversión inicial que se invirtió fue aportado por las dos personas que manejaban el proyecto, y no se quería poner en juego.

En cuanto al **proceso de Acopio**, en un principio se pidió a los productores llevar su producto al “Centro de Acopio” sin embargo, se detectó la necesidad de tener una camioneta que pudiera recoger el producto directamente con el productor y llevarlo al centro de acopio. Esto debido a que el “Coyotaje” no dormía y con sus camionetas pasaban a buscar la producción a los agricultores comprando todo.

Lo que se les pidió a los productores era el compromiso de respetar los acuerdos tomados previamente cuando cada productor involucrado en el proyecto, nos dijo cuántos kilos de papaya vendería al proyecto y así poder formar una entrega con utilidades, esto porque se tenían que rentar un trailer y una logística que representaba un costo, mientras mayor sea la producción enviada el costo por unidad disminuía, pero de ser muy poca la producción enviada la utilidad sería muy poca o quedando incluso en pérdidas. Esto, como se verá más adelante fue la causa de que el proyecto no emergiera.

El Centro de Acopio como tal, inicialmente era un rancho de uno de los productores interesados en el proyecto. La meta era que el presidente municipal proporcionara un espacio para ello, ya que de hecho existía, sólo era cuestión de hacer unas mejoras al local. Sin embargo la sospecha es que por cuestiones políticas, tal vez con los intermediarios (Coyotes) involucrados nunca se tuvo acceso a él.

Los **resultados del proyecto** fueron en principio muy buenos, pero a las pocas entregas el proyecto se volvió poco alentador, ya que una primera entrega fue sabotada por el coyotaje pagando \$0.10 (diez centavos) más en el precio de compra normal del producto (\$1.00, 6 centavos de euro), esto hacía que el productor viera aparente ganancia en el momento, pero perdía de vista el remanente de \$0.28 (2 centavos de euro) en efectivo más el ahorro de \$0.55 (3 centavos de euro) y el \$0.27 (2 centavos de euro) de capitalización en el proyecto. Además

de una campaña de desprestigio entre los productores y una búsqueda intensiva para la compra de la producción, que casi fue del 100%.

Como es de esperar la producción acopiada en el proyecto fue muy pequeña comparada con la esperada y con la necesaria para generar utilidades en la entrega. Se habló con los productores y se les explicó lo que pasaba, se les hizo ver que este sobre precio existía por la competencia que se presentaba, pero si fracasaba el proyecto el coyotaje iba a seguirles pagando lo mismo que antes o menos y ya no había oportunidad de dar marcha atrás. Parecía que se había entendido la situación, pero al parecer no fue así. La siguiente entrega fue sabotada de la misma forma, por lo que de nueva cuenta se generaron pérdidas en la entrega. Por fin se decidió desistir en el proyecto, los productores hoy tienen el mismo problema de coyotaje que antes.

Algunos aspectos positivos:

- Se logró integrar y articular un grupo de pequeños productores para obtener un beneficio económico común.
- Se logró crear una estructura económica increíblemente bien diseñada.
- Se mostró a los participantes y a otros grupos espectadores que es posible organizar un proyecto.
- Se mostró a los intermediarios (coyotes) un poco de lo que la fuerza de la unión es capaz de hacer.

Algunos aspectos negativos:

- Si bien se mostró, no se enseñó a la gente a organizarse.
- Lo importante era la función económica más que la social. El dinero más que la persona.
- No se comunicó adecuadamente todo lo que el proyecto tenía que ofrecer.
- Faltó una adecuada organización social, además de la increíble organización económica.

Algunos aspectos pendientes:

- No se logró la venta del producto directamente al Cliente Institucional; es decir, evitar el intermediario de la central de abastos.
- No se logró la exportación del Producto.
- No se logró la consistencia del proyecto en el tiempo.

*2.3.3 SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL. PROYECTO DE “PRODUCCIÓN INTENSIVA DE OVINOS”.2002. EN COMUNIDADES INDÍGENAS DEL CONO SUR DEL ESTADO DE YUCATÁN.*

Este proyecto se enfoca a la producción intensiva de ovinos en zonas mayas marginadas. La producción se realizó en “módulos” que constan de 6 unidades de producción y cada uno de los módulos plantea ayudar a 12 beneficiarios; es decir, se planea ayudar a 180 productores ubicados, como ya se mencionó en las microrregiones más pobres del estado.

El objetivo de este proyecto es contribuir a generar ingresos dignos para los productores y las familias de bajos recursos que se dediquen a esta actividad (producción ovina). El proyecto pretende vincular directamente a los productores con el mercado impulsando a la economía campesina en forma emprendedora y responsable.

La tecnología es adquirida por una empresa de la iniciativa privada, que se dedica a la producción estabulada de ovinos y presenta su paquete tecnológico. Esta empresa transferirá capacitación a productores, supervisión en el proceso productivo, uniformidad en vacunación y medicamentos.

La producción por módulo inicialmente parte de 360 vientres y 6 sementales. Se espera una producción de 135 crías al año por cada unidad, multiplicado por 6 unidades nos da un producto de 810 crías por año. Lo que se buscaba es que el aumento del hato después de 5 años genere 360 vientres nuevos, llegando a un total de 720 y así poder duplicar la producción

La figura legal para desarrollar el proyecto es formando una empresa integradora conformada por 15 cooperativas de productores, cada cooperativa contará con 12 beneficiarios, siendo el total 180 productores. Los elementos básicos que constituyen el proyecto son: creación de fuentes de trabajo digno, impulso a la propiedad, abaratamiento del consumo familiar, capacitación y formación permanente, espacios de participación democrática y la formación de la solidaridad grupal y comunitaria.

La estructura de la organización se construyó a 2 niveles:

1. Asamblea general de la Integradora de Cooperativas de Borregos, que está integrada por un representante de cada cooperativa (15 en total). Cada miembro tendrá derecho a un voto y contará con su consejo directivo y su consejo de vigilancia.
2. La empresa cooperativa individual con toda la normatividad y reglamentación que las rige.

Las características de la población objetivo son: el ser eminentemente indígenas, formada por campesinos que no reciben un salario fijo, ser comunidades muy cerradas y tener socios mayores de los 16 años.

En cuanto a la demanda y canales de comercialización, quedan en manos de la misma empresa que transferirá toda la “tecnología” a las cooperativas para la producción ovina. Esta empresa a través de convenio, adquirirá toda la producción del programa. La empresa se desplazará a cada módulo de producción para adquirir, como ya se mencionó, la totalidad de los ovinos. Esto hace que se cuenta con la totalidad de las infraestructuras de transporte, así como la infraestructura comercial y de transformación aportadas por la empresa privada en cuestión.

Cabe recalcar hasta el momento un punto importante: Esta empresa privada tiene hasta el momento las siguientes funciones dentro del programa de producción intensiva de ovinos:

- Ofrece los vientres a las unidades ovinas.
- Ofrece el alimento especial para el crecimiento (estabulación).
- Apoyo técnico.
- Capacitación en el manejo.
- Asesoría genética.
- Comercialización final del 100% del producto.

Un último elemento revelador es el de Matriz FODA del Proyecto.

**Fortalezas:**

- 1) Capacitación a los productores en manejo de tecnología de producción y de proceso, en la unidad demostrativa de capacitación e investigación del proveedor.
- 2) Formación humana y micro empresarial a las sociedades de producción por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y de especialistas externos.
- 3) Acompañamiento a los productores a lo largo del proyecto por la Secretaría de Desarrollo Social.
- 4) Comercialización asegurada de productos con empresas y organizaciones.
- 5) Proyecto de desarrollo sustentable y de alimentación acordes a la vocación regional.
- 6) Proyectos con aprovechamiento de sub productos.
- 7) Creación de encadenamientos productivos hacia el mercado y hacia el proveedor.
- 8) Vinculación con instituciones de investigación.
- 9) Recurso hidráulico suficiente y accesible.

**Debilidades:**

- 1) Infraestructura rural de servicios públicos y equipo insuficiente.
- 2) Trámites complejos y lentos para la obtención de permisos y regularización de la tenencia de la tierra y uso del agua.
- 3) Inexistencia de precios de garantía.
- 4) Intermediarismo rural no establecido y desleal.
- 5) Profesionistas insuficientes con dependencia en el campo.
- 6) Mentalidad de productores hecha a un sistema paternalista.

**Oportunidades.**

- 1) Permanencia del Productor en su localidad rural.
- 2) Mentalidad del productor con capacidades de cambio, cognoscitiva-operativa y deseo de superación.
- 3) Disponibilidad de mano de obra con vocación agro-pecuaria.
- 4) Demanda nacional insatisfecha de carne de carnero y posibilidad de sustituir importaciones.
- 5) Existencia de programas nacionales de impulso al desarrollo social y económico.
- 6) Acceso a tecnología genética, de cultivos y de crianza en la región.
- 7) Pasar de campesino a productor, por parte del habitante rural.
- 8) Yucatán es insuficiente en la producción de grano alimenticio y para la agroindustria.

**Amenazas:**

- 1) Precio Internacional de Grano.
- 2) Localización geográfica de la península en zona de huracanes.
- 3) Migración de productores rurales a zonas urbanas y turísticas.
- 4) Inexistente capacidad de ahorro en los productores.
- 5) Nivel de salario urbano elevado con relación a la rentabilidad y al ingreso agro-pecuario.
- 6) Percepción empresarial y urbana de un agro débil y desprotegido.
- 7) Acuerdos Internacionales.
- 8) Importación de productos agro-pecuarios con *Dumping*.

Los frutos del Programa fueron desastrosos, los grupos quedaron en quiebra, quedando los mismos cooperativistas con la carga de los préstamos otorgados. Los grupos se deshicieron, los miembros desmantelaron las unidades de producción, desde las láminas de los techos,

hasta los ovinos que quedaban en producción y se los dividieron. Sólo unos pocos en verdad querían seguir en el proyecto y pese a todas las dificultades seguían en sus granjas tratando de salvar su proyecto.

Las causas fueron de lo más diversas desde la misma planeación, errores técnicos como no tomar en cuenta el índice de mortalidad de las crías, o conservar precios de mercado (venta) muy elevados comparados con la realidad. No considerar que para el hato inicial 12 personas eran demasiadas para poder obtener un beneficio económico digno, que recordemos era el objetivo primordial del programa. No se consideraron costos tan importantes como alimentación en algunos períodos de producción.

Sin embargo, por si los errores de la planeación fueran poco, pareciera que en la realidad se hizo todo lo contrario a lo que se pensó no hacer. Por ejemplo, un punto importantísimo era la capacitación y la transferencia tecnológica de la empresa a los productores, que tan solo días atrás eran campesinos. Sin embargo la capacitación consistió en realizar actividades de alimentación de animales y limpieza de instalaciones en una granja y solamente 3 ó 4 horas de pláticas en todo el período. No se capacitó en el manejo del parto, de la cría o de la aplicación de medicamentos en forma práctica. No se les mostró como realizar una necropsia. Tampoco en el registro de uso de alimentos y medicamentos. Esto conllevaba lógicamente a que en las granjas la mayoría de los animales no se encontraban identificados, por lo que se desconoce que animales tiene medicamento, cuantos fallecieron o enfermaron, en fin, cuál es el indicador productivo.

En lo referente a la comercialización, contrato de suministros, prestación de servicios, la capacitación ya mencionada, se encontraba en situación de alto riesgo ya que existía una dependencia total (100%) de una sola empresa. Sobra decir que una empresa privada tiene ciertos intereses económicos y este proyecto era visto bajo una perspectiva de rentabilidad para la empresa y los empresarios involucrados, y sólo se estaba en disposición de compartir las utilidades, pero nunca las pérdidas. Al final el centro de costos seguía siendo la unidad de producción, es decir, el productor.

Prueba de lo anterior, fue el factor que tuvo el peso específico de la causa de la quiebra de las cooperativas. Parecía claro que la amenaza número uno del proyecto era el precio internacional del grano; es decir el presupuesto se podía agotar rápidamente para la compra de la alimentación, bajo el esquema de estabulación si el precio aumentaba, como al final pasó. La idea era aprovechar los espacios de tierra para que los ovinos pudieran pastar, sin embargo en un principio bajo la dependencia que existía para la compra de su producto no se los permitieron. Al final cuando ya no había dinero para la compra de alimento se recurrió a la compra de pacas de pasto seco. ¿Por qué se compraron? ¿Por qué no se usaba el pastoreo?

muchas veces cambiando ovinos por más alimento. Al final, sin dinero y sin muchos borregos para intercambiar por alimento se tuvo que recurrir a la actividad del pastoreo. Hasta que definitivamente el proyecto murió. Queda además la certeza moral de que se incurrieron en graves actos de corrupción como lo declararon mucha gente involucrada directamente en el proyecto; así como engaños a los productores, como por ejemplo el venderles borregas viejas que ya no estaban en condiciones de ser vientres fértiles; pero cómo un campesino (productores neófitos) podía distinguir eso. Cómo podían entender contratos donde se estipulaba comprar únicamente borregos machos (tan sólo el 50% de la producción) cuando no saben leer. Dónde quedó la fortaleza de la Formación humana y micro empresarial a las sociedades de producción por parte de la Secretaría de Desarrollo Social y de especialistas externos y el acompañamiento a los productores a lo largo del proyecto por la Secretaría de Desarrollo Social, como reza la matriz FODA.

#### *2.3.4 ESCUELA DE AGRICULTURA DE MANÍ, YUCATÁN "U YITZ KA'AN"*

Es una muestra de que es posible aprovechar la educación recibida, los apoyos económicos oficiales y la solidaridad de compradores de productos del campo del norte de la ciudad de Mérida, para una subsistencia digna de sus familias (Barredo & Ruiz, 2009: 85ss.).

En Maní, Yucatán La Escuela de Agricultura Ecológica U Yits Ka'an (Savia del Cielo), surge como una opción de formación y educación integral para campesinos, principalmente indígenas, donde desde la revaloración de sus formas, maneras y conocimiento locales para el uso y manejo de sus recursos naturales, económicos y sociales, adicionados de elementos y reflexiones de la agricultura intensiva moderna, agroecológica y orgánica, les permita impulsar y protagonizar procesos de cambio y desarrollo comunitario desde abajo.

El proyecto que lleva a cabo esta escuela de Maní, tuvo sus primeros antecedentes concretos en una iniciativa de un grupo de presbíteros católicos de la Arquidiócesis de Yucatán, quienes reflexionando sobre la realidad regional rural, a la luz de la doctrina social de la iglesia, y desde Pastoral de la Tierra, decidieron desde 1991 centrar sus esfuerzos en la construcción de una escuela para campesinos en la promoción y acompañamiento de procesos de desarrollo sustentable y digno por medio de la revaloración de la cultura tradicional y la agricultura ecológica.

La escuela está ubicada a tres kilómetros al oeste de la comunidad de Maní, del municipio del mismo nombre, por el camino asfaltado que va de esta comunidad a Dzán, a unos cien kilómetros al sur de Mérida. Es sostenida principalmente por la Asociación Civil Educación

Agrícola Integral, (Pastoral de la Tierra, Arquidiócesis de Yucatán) y con la participación del Centro Regional de la Península de Yucatán de la Universidad Autónoma de Chapingo, la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Yucatán y la asociación civil regional APIS.

El Centro Regional de Chapingo en la península, la Universidad de Yucatán y APIS aportan los profesores y los gastos de traslado de éstos y algunos materiales, tanto para los cursos como para las reuniones del Consejo Directivo de la escuela, de las academias y las evaluaciones semestral y anual.

Al egresar de la escuela, la mayoría de los alumnos forma un grupo de trabajo familiar para realizar algún proyecto productivo para su sustento, enfrentando diversos tipos de obstáculos: el manejo de sus recursos naturales, económicos y sociales.

Desde el 2002 se ha estado desarrollando una labor de seguimiento y apoyo sistemático a egresados y los proyectos productivos agroecológicos que realizan en sus comunidades, abriendo los marcos de acción de la escuela a partir del esfuerzo regular de los cuatro promotores dedicados a esta labor, con el apoyo ocasional de alumnos profesores.

Como parte de este esfuerzo y con el apoyo económico del actual gobierno estatal se construyeron cinco granjas ecológicas integrales en el sur, centro norte, centro poniente y oriente de Yucatán, para generar experiencias de producción orgánica y de nuevas relaciones sociales al interior de los grupos, en su entorno comunitario y regional y en sus relaciones comerciales, a la vez que se difunde el ejemplo en las comunidades circunvecinas. La experiencia está iniciando y aunque presenta importantes obstáculos y problemas ambientales, técnicos, productivos y organizativos va avanzando poco a poco.

Se trata entonces de una escuela consolidada que ha logrado ganarse una importante presencia y prestigio regional; los apoyos y financiamientos han ido creciendo y se están diversificando, lográndose con esto un funcionamiento garantizado, pleno y duradero. Aunque es necesario fortalecer aún más formas de conciencia solidaria en la sociedad yucateca para que pueda ir asumiendo un papel más protagónico en el sostenimiento del proyecto.

Actualmente la mitad de los egresados están trabajando en algún proyecto agroecológico en sus comunidades, los demás no han podido hacerlo y sobreviven trabajando en diversas cuestiones, mientras un creciente y significativo número están emigrando hacia Cancún, la Riviera Maya e incluso hacia Estados Unidos.

Por lo tanto, el problema que actualmente enfrentan los egresados y/o estudiantes de la escuela *U Yits Ka'an*, es que necesitan mayores apoyos económicos que puedan financiarles los recursos necesarios para poder invertir en proyectos agroecológicos, con los cuales puedan sustentar a cada vez más familias en mayores comunidades, y así evitar que nuestra gente deje de emigrar a otras partes del país.

La crónica y profunda crisis agrícola y agraria regional trae consigo reducciones drásticas en el empleo y el ingreso de miles de familias rurales, el deterioro de las formas familiares y campesinas de vida y trabajo y la explosiva emigración, ya no sólo hacia al Caribe Mexicano sino también hacia Estados Unidos. Todo lo que tiene que ver con lo rural, lo agrícola, lo campesino y lo maya está hundido en grave predicamento, incluso en el imaginario de los propios campesinos (Macosay, Auilar, & Castillo, 2005).

Actualmente la escuela imparte cursos cortos en sedes ubicadas en el oriente y sur del estado y en una comisaría de la ciudad de Mérida.

Cuatro de las granjas ubicadas alrededor de Mérida, -la más lejana a 100 kms- realizan la entrega de canastas de verduras y hortalizas orgánicas los martes de cada semana a un precio de 170 pesos cada una, a las personas que se encuentran anotadas en una lista de consumidores. Cada granja aporta 12 canastas y el mini mercado funciona en una iglesia católica en el norte de la ciudad, el precio es determinado por el productor. El contenido de la canasta varía según la cosecha de la temporada y puede contener algo de frutas, huevo y miel.

Estas granjas han recibido apoyo oficial para hacer una granja integral (infraestructura y equipo) por cantidades cercanas a los 350 mil pesos (21,875 euros). Ellos han aportado el terreno y parte del trabajo. Esta cantidad no la devuelven, sólo comprueban que la invierten en el proyecto presentado.

Con el afán de apoyar a los egresados de esta escuela, un grupo de católicos de *Cape Breton*, Canadá, que visitó la escuela en un viaje de turismo sociocultural, en febrero de 2008, ofreció depositar en un fondo para financiar proyectos productivos de los egresados de la escuela.

Para administrar este fondo de 75,000 pesos (4,688 euros) se integró un grupo de trabajo formado por profesores y alumnos del Instituto Tecnológico de Mérida y de la Universidad Autónoma Chapingo con el objetivo de determinar los requisitos, documentos y plazos de devolución de los créditos.

Para este proyecto de trabajo se define el micro financiamiento como la oferta de servicios financieros (microcrédito) a las poblaciones de escasos recursos y generalmente excluidas del

sistema bancario, por montos que van de 5,000 pesos (312 euros) a 15,000 pesos (936 euros).

### **MISION Y VISION DEL FONDO**

**Misión:** Financiar con bajas tasas de interés, actividades y proyectos de desarrollo de carácter social y cultural relacionadas con aspectos rurales en Yucatán, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida en el campo.

**Visión:** Ser un Fondo sustentable que permanezca para beneficio y desarrollo económico de las comunidades receptoras.

### **OBJETIVOS DEL FONDO**

- ✓ Otorgar el dinero en crédito previa evaluación de la solicitud.
- ✓ Apoyar la capacitación en economía/administración de los integrantes de (la red de granjas de los egresados de la escuela de Agricultura de Maní). Y otras organizaciones
- ✓ Organizar e impulsar actividades de vinculación académica con los beneficiarios/clientes del Fondo y las instituciones educativas participantes.
- ✓ Recuperar los préstamos otorgados en los plazos establecidos en el contrato de crédito.

Los requisitos para obtener un crédito son básicamente tener una actividad que genere ingresos, llenar un formato de solicitud, una ficha técnica de la unidad productiva, presentar un proyecto productivo que sea sustentable y ser egresado de la Escuela U Yits Ka'an, preferentemente.

Se permite que los clientes del fondo, con base en su conocimiento del mercado, definan el producto a desarrollar en su proyecto para el cual solicitarán su apoyo financiero.

Los rubros de inversión pueden ser por ejemplo: cultivo de hortalizas y otros cultivos de ciclo corto, compra de animales pequeños, compra de semillas, compra de alimento para animales, mejorar las condiciones de la granja que ayuden a aumentar la productividad. (Riego, cobertura para animales, etc.) y otros relacionados con la producción.

Se establecen mecanismos para poder vigilar la adecuada aplicación de los préstamos que sean aprobados, a través de visitas de inspección para comprobar el uso del dinero recibido y el avance del proyecto.

Las acciones del Fondo han sido: identificar las características necesarias que debe tener el egresado de la escuela de agricultura para obtener financiamiento, determinar las proyecciones financieras adecuadas para que devuelvan el préstamo otorgado, elaborar los documentos necesarios para la operación del Fondo, elaborar las tablas de amortización y las corridas de pagos, dar los formatos y la asesoría para el trámite de crédito, recibir las solicitudes, evaluar los proyectos de inversión de los solicitantes, entregar el dictamen, elaborar y firmar el contrato de crédito, si la solicitud es aprobada; entregar el dinero, realizar la cobranza y entregar los recibos; realizar visitas de supervisión y cobrar las mensualidades y el seguimiento de cartera. También se pretende otorgar incentivos a los clientes cumplidos, informado quienes son en las reuniones del Consejo y otorgándoles nuevos préstamos.

Este Fondo se realiza para procurar la sustentabilidad de los recursos que se pretenden financiar a los egresados de la Escuela de Agricultura Ecológica y se espera que cada vez más jóvenes campesinos puedan ir desarrollando nuevos proyectos agroecológicos que beneficien a la sociedad en general, ya que los resultados de esos proyectos serían productos agrícolas más saludables que evitarían muchas enfermedades a la población, al no utilizar tantos pesticidas en la siembra y cultivo de estos frutos.

La promoción del Fondo y la información de la documentación para una solicitud de crédito se han realizado en las sesiones del Consejo de la Escuela de Agricultura, a donde acude el grupo de promotores, quienes a su vez realizan la promoción en su zona rural. Esta promoción se inició en junio 2008.

El procedimiento consiste en un conjunto de acciones para la calificación y otorgamiento de crédito, de forma individual, a través de la prestación de un producto ajustado a las características del solicitante, con una atención personalizada, que garantiza una relación de largo plazo. Se fundamenta en la recopilación de información y análisis técnico y económico del proyecto, a fin de determinar técnicamente la capacidad y voluntad de pago. Evaluación In Situ del cliente, en caso de ser aprobado. No se exigen garantías, pero sí referencias.

Si la solicitud es aprobada el cliente firma un contrato de crédito con el Fondo, y en caso de recibir una visita de inspección, está obligado a mostrar el uso de los recursos, los registros de gastos y avance el proyecto en la unidad productiva.

En los meses de junio a agosto de 2008 se recibieron cinco solicitudes, de las cuales dos tuvieron respuesta negativa por haber pedido dinero para compra de terrenos.

Las tres que si fueron aprobadas, fueron para engorda de carneros, (5 mil pesos, 312 euros), cultivo de hortalizas, (14,000 pesos, 875 euros) y construcción de un "sombreadero" para

cabras (15,000 pesos, 936 euros). A los dos primeros se les hizo una visita de inspección y se comprobó que efectivamente hicieron buen uso de los recursos en compra de animales, semillas, y preparación de semilleros y superficies de cultivo, pero hasta la fecha no han realizado ningún pago, dando como explicaciones, compra de nuevos carneros y cambios de cultivo del proyecto original a otros de ciclo más largo. La tercera solicitud aprobada (única mujer) está al día en sus pagos mensuales.

A pesar de la existencia de recursos disponibles en Fondo y de la promoción del mismo, de septiembre 2008 a marzo de 2009 no se recibió ninguna solicitud. Las razones que expresan los clientes potenciales responsables de las granjas son principalmente “que no les gusta deber” y la incertidumbre para poder cumplir con los pagos.

En abril de este año, se recibió una solicitud para cultivo de chile habanero en, que no fue aceptada porque el proyecto no describe la meta específica producción, ni la infraestructura disponible para realizar el proyecto, pero se le recomendó hacer las precisiones para que vuelva a ser analizado por el Fondo.

Estos son los retos a enfrentar por la organización del fondo que administra los recursos provenientes de Canadá:

- Formalización de la estructura del Fondo.
- Reducción de los costos de gestión. Los préstamos de pequeños montos son, por su naturaleza, administrativamente más caros en términos relativos.
- Reducción de los costos de supervisión, ya que hay dos unidades productivas que se encuentran a más de 300 kms de la ciudad de Mérida. El costo de la visita realizada por estudiantes fue del 5% de las cantidades otorgadas, cubriendo solamente gastos de transporte y alimentación de dos estudiantes de agronomía.
- Cobranza a los clientes incumplidos, ya que son personas de escasos recursos en las áreas.
- Protección del cliente por los riesgos ligados a las actividades agrícolas.

### *2.3.5 FINACCOOP S.C de R.L. UNA EXPERIENCIA DE BANCA SOCIAL.*

El antecedente de esta cooperativa financiera de ahorro y préstamo, hoy en día denominada de la “Banca Social”, data de los años 80 en la Parroquia de Itzimná en la ciudad de Mérida Yucatán, donde animados por el cura Miguel Castillo, un grupo de feligreses muy comprometidos con la Enseñanza Social de la Iglesia (Católica) y con un fuerte liderazgo de Don Oswaldo Cámara Repetto y su esposa Linda Pino, constituyen la Asociación Civil denominada Mutualidad Itzimná.

Inicialmente el local de la misma Iglesia proporcionaba un espacio para la operación de ahorro y préstamo de la Asociación, después se logró comprar un local situado enfrente de la iglesia que fue sede del nuevo centro comunitario.

El Señor Cámara Repetto, profundo apasionado de la filosofía cooperativista, y ya entrada la discusión en el país para una reforma a la “Ley General de Sociedades Cooperativas”, que entró en vigor en agosto de 1994, se propone la constitución (en 1991) de una empresa cooperativa denominada “FINACCOOP S.C de R.L”.

Un grupo de 5 matrimonios inicia esta encomienda, liderados por el Sr. Cámara y animados por el cura Castillo, sin el cual hubiese sido difícil llegar al volumen de socios que se llegó a tener, cercanos a los 1,000 (942 en registro), y un monto en ahorro de los 2´260,000.00 mxn (141,250 euros) para el año de 2002.

Para el año de 2008, después de realizar una auditoría, se detecta un fraude con valor de 266,786 mxn. (16,674 euros) por el único administrativo que tenía las siguientes funciones:

- ✓ Recibir los ahorros de los socios.
- ✓ Realizar los depósitos bancarios.
- ✓ Realizar la cobranza y recuperación de cartera.
- ✓ Contabilidad general de la cooperativa.
- ✓ Control y responsabilidad del sistema de cómputo.

En Acta hecha ante Notario Público, de la constancia de dicha auditoría, la persona que realizó el fraude confesó que no depositaba la totalidad de los cobros y que alteraba los documentos de las deudas.

Este hecho no se llevó al nivel de demanda ante las autoridades pertinentes, dado el riesgo que se filtre la información y se presentara un retiro en masa de los ahorros de los socios, así

como el extraordinario sentido de compasión del Sr. Cámara. Sin embargo, la misma dinámica de la cooperativa presentaba ya considerables solicitudes de créditos, por lo que no se pudo cubrir con dicha demanda y poco a poco los socios presentaron su deseo de salir de la cooperativa. Así fue que el Sr. Cámara, como presidente del Consejo Directivo, fue cubriendo todas las demandas de ahorros, y poniendo en contrapartida certificados excedentes en la inversión, hasta que prácticamente, como hasta la fecha (2010) solo la familia del Sr. Cámara son socios de la cooperativa.

#### 2.4 APRENDIZAJE GENERADO POR LAS EXPERIENCIAS DE DESARROLLO EN COMUNIDADES INDÍGENAS.

En el caso de la experiencia de acopio y comercialización de café en los altos de Chiapas, se pudo avanzar en la creación de conciencia de los campesinos para dar un producto con los estándares de calidad requeridos por el mercado, al mismo tiempo que lograr establecer las condiciones de compra por parte de la empresa comercializadora permitió crear una economía de escala en cuanto al control de los precios a los que se pagaba a los campesinos.

Sin embargo, el no tener una estructura real de comercialización y depender tanto de los caprichos de los precios de mercado, como el de las condiciones que ponía la empresa comercializadora pusieron en grave riesgo la economía familiar campesina. El hecho de que sus pequeñas tierras están al servicio de cultivos comerciales y no para asegurar el auto-sustento hacen que la seguridad alimentaria se deterior poniendo literalmente en peligro de hambruna a comunidades enteras que dependen de la venta del café.

La enseñanza principal aplicada a la comunidad de Telchac Pueblo es la crear una estructura de comercialización de productos que eviten el intermediarismo, y que no están sujetos a los caprichos de los precios del mercado.

En el caso de la experiencia de organización de productores de papaya maradol en la zona Oriente del Estado de Yucatán, se pudo avanzar en la creación de estructuras de economías de escala al mismo tiempo que los campesinos se organizaban para sacar su producción y tener un mejor precio de venta por sus productos comparados con los que pagaba el intermediario.

Sin embargo, aún cuando existía una participación más equitativa en la riqueza generada por la venta de los productos, no existía una participación en la Gestión del conocimiento que se generaba en la experiencia a través de espacios para el diálogo y discusión, de la misma manera la participación en la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas, pusieron

las condiciones para crear un ambiente de desconfianza entre los productores con respecto a los ejecutivos del proyecto.

La enseñanza principal aplicada a la comunidad de Telchac Pueblo es la crear una organización basada en la participación en varios niveles, desde la propiedad de la empresa/proyecto, la distribución de la riqueza generada, hasta la dinámica del conocimiento y toma de decisiones tanto operativas como estratégicas, de lo contrario, al no sentir suyo el proyecto, muy probablemente decaerá.

En el caso de la producción intensiva de Ovinos en el cono sur del Estado de Yucatán, se avanzó en la sinergia con el gobierno para el financiamiento de un proyecto productivo con audaces expectativas de despegar la economía de las zonas más pobres del Estado de Yucatán. Se logró contar con un asesor experto en Cooperativas, el maestro Oswaldo Cámara, que diseñó una estrategia extraordinaria basada en empresas cooperativas.

Sin embargo, uno de los principios básicos de la cooperativa; el ser eminentemente formadora y educadora no se implementó bajo ningún sentido, desde el técnico, ya que un grupo de campesinos de la noche a la mañana se convirtieron en granjeros, hasta el nivel socio-empresarial, la gran mayoría de los campesinos entendió el proyecto como donación de recursos en especie, de forma que muchos desmantelaron las granjas y vendieron los bienes para convertirlos en efectivo. La corrupción de los funcionarios que se encontraban en el proyecto fue una muestra del poco interés del gobierno en el desarrollo de comunidades indígenas en sistemas de alta vulnerabilidad social.

La enseñanza principal aplicada a la comunidad de Telchac, consistió en la importancia de la formación bajo las dos lógicas, tanto la social como la económica, encontrar el daño creado por el paternalismo del gobierno, al tiempo que se ve la importancia de fortalecer los proyectos desde adentro a través del ahorro y la participación en la propiedad.

El gobierno generalmente presenta dinámicas de sumisión ante este tipo de proyectos al dar el financiamiento, no hay un interés en formar y capacitar al campesino para hacerlo dueño de su propio destino, el gobierno ve al campesino y su miseria como instrumento político para la obtención de votos y el mantenimiento del poder.

En el caso de escuela de agricultura de Maní “*U Yitz Ka’an*”, se ha tenido un extraordinario avance en cuanto a la organización de un método de formación del campesino indígena yucateco recuperando su cultura, la gran sabiduría en cuanto a la producción agrícola, a quitar el velo que la estructura del *agrobusiness* les ha propuesto como modelo de desarrollo.

Sin embargo, no se ha logrado una concientización por parte de una red de consumidores acerca de la importancia y el valor de estos productos. La iglesia católica que sirve de mercado y los sacerdotes que lo impulsan han presentado un mensaje más de donativo al pobre, que de un acto comercial con un campesino que ofrece productos de mucha calidad.

Tanto la falta de conciencia como el hecho de que son productos mucho más caros y de muy poca variedad comparada con la que ofrecen los circuitos comerciales tradicionales crean un bucle vicioso que corta financiamiento y adjudica la totalidad del riesgo a los campesinos.

La enseñanza principal aplicada a la comunidad de Telchac, consiste en la importancia de crear una estructura de red de consumidores, creando conciencia tanto de la importancia de consumir productos agroecológicos, y de la dimensión social (no caritativa) que este tipo de proyectos representa al colaborar al desarrollo de comunidades que deben servir para salvaguardar nuestra seguridad alimentaria, al tiempo que abre las puertas a otra dimensión de relación con el campo, con el campesino, con los alimentos que consumimos, en general con una conciencia colectiva más humana y responsable.

En el caso de FINACCOOP, S.C, su experiencia de banca social ha sido una muestra del poder de la estructura y principios cooperativos al poder organizar tanto a las personas como a su dinero. Sin embargo, hubo dos eventos detonantes que precipitaron la fractura del proyecto, el primero fue el *boom* en el número de socios de la empresa que veían más a la cooperativa como instrumento para el financiamiento que como un medio solidario para enfrentar las dificultades sociales y económicas que se presenten.

Se olvidaron los principios que levantaron el proyecto por un grupo de matrimonios comprometidos con el desarrollo socio-económico comunitario. Tal vez se relajaron mucho las políticas de aceptación de socios.

Por otro lado, la importancia contar con personal adecuado para las funciones administrativas, de invertir en fianzas y seguros contra robos, de invertir en procesos de control interno que permitan verificar desviaciones, resulta esencial.

Muchas veces, como fue en este caso, no se tienen los recursos suficientes para solventar sueldos a personal, viáticos y gastos de viaje para verificar el destino de préstamos, la inversión en equipos y *software* que permitan agilizar el control de las operaciones financieras, pero el riesgo de no hacerlo puede resultar realmente catastrófico para la credibilidad tanto del proyecto en marcha como la de futuros proyectos de esta índole.

Recapitulando las enseñanzas de estas experiencias, se puede resaltar la importancia de la creación de una estructura organizativa de distribución y comercialización propia, la necesidad de la innovación para limitar las variaciones de los precios del mercado en el precio de venta del productor, la importancia de la innovación para la creación de un valor agregado al producto, la importancia de la participación en todos los niveles del proyecto, desde la propiedad hasta la toma de decisiones estratégicas, de la capacitación desde el nivel técnico-productivo, hasta la formación de empresa social requerida para el proyecto, la importancia de la inversión en una estructura organizativa que permita gestionar los riesgos de una manera más efectiva.

## 2.5 CONCLUSIONES.

En este capítulo se contextualizó la realidad de la comunidad de Telchac Pueblo, a través de aproximaciones de tipo socio-económica, geográfica, sociológica y productiva. De la misma forma, se pretendió contextualizar la realidad política-jurídica y aplicación de políticas públicas.

En cuanto a las comunidades campesinas, se pretendió mostrar la incidencia de los programas pseudo-sociales en la dinámica de (sub) desarrollo de la propia comunidad, al dividir a la comunidad e impedir su cohesión como tejido social.

Por otra parte, se expusieron experiencias de desarrollo comunitario en otras comunidades indígenas tanto del Estado de Yucatán, como del Estado de Chiapas, a fin de aprender tanto de sus logros como de sus fracasos, e incorporar es conocimiento al proceso de aprendizaje comunitario que se intenta construir.

Este capítulo pone en perspectiva la situación de la comunidad e invita a un análisis más profundo tanto a nivel explicativo del problema, como del armado de un sistema predictivo que pueda encontrar los principios transformadores del sistema de vulnerabilidad social existente.

Para ello, es importante contar con un armazón conceptual a nivel de teorías, de investigar las denominadas “mejores prácticas” y de armar gradualmente una metodología que permita re-conceptualizar la problemática e iniciar una búsqueda de acciones que puedan trascender a la transformación de la realidad misma.

## Capítulo 3

---

### **Teorías del desarrollo (Endógeno, Local, Territorial).**



### **3. Teorías del desarrollo (Endógeno, local, territorial).**

#### 3.1 INTRODUCCIÓN.

Es común asumir que el desarrollo es necesario para el crecimiento y el bienestar social de un territorio determinado y de sus habitantes. En este sentido la tarea fundamental es desentrañar y entender ¿Qué es el desarrollo? no en sentido ideológico, lo que ha ocasionado una cantidad infinita de discusiones estériles sin llegar nunca a ningún acuerdo, sino como punto de partida y de llegada hacia la discusión y el diseño de una estrategia aterrizada para alcanzar la promoción humana.

Es urgente entonces generar una reflexión dirigida a los fundamentos, a los principios organizadores de este sistema/fenómeno, entender cómo se relacionan entre ellos, muchas veces en forma antagónica y ser capaces de destruir los antiguos paradigmas para la creación de unos nuevos que permitan llegar a lo que en este trabajo consideramos los objetivos tanto finales como procesales de un verdadero desarrollo.

Para acercarnos a la idea del desarrollo vamos a considerar las siguientes preguntas generadoras:

¿Existe diferencia entre crecimiento y desarrollo?

¿Quién es el actor responsable del desarrollo?

¿Gobierno? ¿Mercado? ¿Sociedad Civil?

¿De qué forma la globalización afecta el esquema de desarrollo?

¿Qué elementos forman un adecuado modelo de desarrollo?

¿Cuál es el Modelo de desarrollo deseado?

## 3.2 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA DEL DESARROLLO.

Una de las primeras formas de aproximarnos al conocimiento de lo que es algún objeto/sujeto, es el de poder realizar un proceso de diferenciación, por lo que debemos realizar una transformación a partir de una condición más general y homogénea hasta otra más especial y heterogénea. En este sentido se percibe con mucha agudeza que nuestras estructuras socioeconómicas presentan una situación de desigualdad que invita a reflexionar sobre si emergen de un verdadero proceso de desarrollo como la propaganda política y económica nos intenta vender, o son sólo un paradigma que se puede transformar.

El primer problema a analizar se denomina desarrollismo. Consiste en confundir el crecimiento con el desarrollo argumentando la elocuente teoría del crecimiento: “Conforme a ella, una redistribución del ingreso favorable a los sectores con más alta propensión a ahorrar; es decir, a los de mayor riqueza, propicia el incremento más rápido de la producción. Siendo así, la concentración del ingreso termina por ser considerada como un mal necesario; el cual, habrá de corregirse con el propio crecimiento económico” (Graciada, 2005: 35). Aunque en realidad se percibe que esta aplicación sólo ha ocasionado un crecimiento en la brecha entre ricos y pobres.

Tenemos sin embargo que ocuparnos del crecimiento económico, ya que como plantea Sen: “la conexión entre crecimiento económico y la supresión de la pobreza está hoy razonablemente establecida y complementada por preocupaciones sobre la distribución. Aparte de generar ingreso para muchas personas, un proceso de crecimiento económico tiende también a expandir el tamaño del ingreso público, el cual puede ser empleado con propósitos sociales como educación, servicios médicos y asistenciales, y otras facilidades que mejoran de manera directa las vidas y capacidades del pueblo... El ingreso público crea una oportunidad que el gobierno puede aprovechar para hacer que el proceso de expansión económica sea más equitativamente compartido. Esta es desde luego una condición potencial, pues el uso real del creciente ingreso público es otro asunto de gran importancia, pero el crecimiento económico crea la condición cuando esa opción es responsablemente ejercitada por el gobierno” (Sen, 2010: 318).

El segundo problema a analizar es la falacia de las exportaciones como eje de crecimiento del país, descuidando totalmente el mercado interno y la seguridad alimentaria. Este ha sido un gran error en la concepción del desarrollo. Están ampliamente documentadas las desigualdades legales en materia de tratados de libre comercio (Stiglitz, 2007), como técnicas en materia de productividad, acceso a tecnología, acceso a crédito, desempleo, etc. que ponen

realmente a México y países en desarrollo en general en una tremenda desigualdad en la competencia comercial.

Ciertamente ha habido un error sobresaliente en el reemplazo de la agricultura por la industria, donde la manufactura fue la forma de inserción a la economía global a partir de los años 50 en México.

Otro problema importante es el conocido como el “bienestarismo”, discurso desarrollado por la teoría económica utilitarista en la década de 1940 y 1950 vigente hasta el siglo XXI conocido como la nueva económica del bienestar. Esta teoría mantuvo énfasis en las utilidades, pero prescindió por completo de las comparaciones interpersonales.

Como plantea Sen: “Este cálculo utilitarista basado en la felicidad o la satisfacción de los deseos puede ser profundamente injusto con quienes son indigentes de manera persistente, pues nuestra disposición mental y nuestros deseos tienden a ajustarse a las circunstancias, en especial para hacer la vida tolerable en situaciones adversas... La gente desesperadamente pobre puede carecer del coraje para desear cualquier cambio radical y típicamente tiende a ajustar sus deseos y expectativas a lo poco que ve como factible. Se entrenan para disfrutar las pequeñas misericordias... se trata de una manera de vivir en paz con pobreza persistente” (Sen, 2010: 313).

Por su parte, el gran debate geopolítico del siglo XX estuvo enfrascado en la lucha por la supremacía entre la planificación central o el mercado abierto. Ambas posturas expusieron a la vulnerabilidad a la mayoría de las poblaciones abanderadas por estas ideologías. Aún con la derrota del sistema comunista, el capitalismo desregulado ha mostrado estar articulado para la concentración de la riqueza en una élite minoritaria, dejando en total vulnerabilidad a las mayorías.

El siglo XXI necesita del ejercicio participativo de la sociedad civil. Nuevas formas organizativas deben emerger como vías alternativas para el fortalecimiento del tejido social, valorando la existencia de identidades locales para evitar su total descomposición.

Juntos, las fuerzas del mercado, las regulaciones de gobiernos y los intereses de la sociedad, pueden crear un nuevo orden socio-económico encaminado hacia la promoción humana y desarrollo sustentable.

## 3.3 GLOBALIZACIÓN.

La dirección marcada por el fenómeno de globalización juega un papel fundamental en los procesos de desarrollo. Se gesta desde una primera etapa histórica basada principalmente en el desarrollo comercial entre países distintos (en función de las exportaciones y las importaciones) conocida como internacionalización. En una segunda etapa, la importancia se centraba en la relocalización de los sistemas de producción con el fin de reducir los costos. A esta etapa se le conoce como transnacionalización. La globalización en términos estrictos, se caracteriza por una homogenización con acentos específicos en el proceso financiero (desarrollo de mercados financieros internacionales) y un avance tecnológico en la línea de la información y comunicación (medias).

Bhagwati menciona lo siguiente: “al referirme a globalización, lo que quiero decir es la globalización económica. Esto incluye, por lo menos, el comercio, inversión extranjera directa (por ejemplo las multinacionales...), flujos de capital de corto plazo y el movimiento internacional de personas... Casi todos los economistas están de acuerdo en que, a pesar de las reservas expresadas por unos cuantos de ellos, el registro pos-guerra de liberalización comercial es uno de prosperidad económica... se considera por lo tanto, que la globalización es económicamente benigna... Pero ahora hay muchas reservas en el dominio público de que la globalización aunque económicamente benigna, es socialmente maligna” (Bhagwati, 2001: 2s.).

De acuerdo a Luzarraga (junio, 2008) Podemos complementar esta definición con la idea de la creciente interdependencia económica entre países, motivada por:

- ✓ El incremento del volumen y variedad del comercio internacional de bienes y servicios.
- ✓ El papel de las transacciones de capitales internacionales.
- ✓ La aceleración de la difusión tecnológica a nivel mundial.

El concepto de globalización, ha sido también factor de debate acerca de su esencia. Muchos enfoques críticos la consideran como una categoría histórica asociada a la internacionalización económica. Sin embargo Orozco piensa que es una construcción ideológica más que un entorno económico; más que avanzar a la mundialización, se acercan a la estadounidense (Orozco, 2008: 106); es decir, se presenta como una ofensiva capitalista encabezada por la inversión extranjera directa, que tiene el predominio en el capital industrial nacional.

Con marcada tendencia “Neoliberal”, la globalización ha propuesto a la economía del goteo o de la derrama (*Trickle down economy*) como la fórmula de equilibrio económico para los grupos más vulnerables y excluidos del club de crecimiento económico. A cambio se accede a programas asistenciales, que parten de la filosofía de la invalidez de estos grupos y en el mejor de los casos intentan paliar la pobreza extrema de estos grupos, aunque en el fondo buscan evitar el estallido social lógico, fruto de esta situación infrahumana.

La economía del goteo, no es más que una economía de migajas, donde como plantea Precado, el 80% de la población mundial formada por las regiones catalogadas como poco desarrolladas (70%) y las catalogados como más atrasados (10%) no pueden tener acceso a los beneficios económicos de los catalogados como más desarrollados (20%) de la población mundial (Precado, 2004: 31).

La visión de los países en vías de desarrollo queda representada en el mensaje enviado por Ernesto Zedillo Ponce de León, durante su mandato como presidente de México (1994-2000) “La globalización no es opcional, estamos en ella queramos o no; debemos contender con ella nos guste o no” (Zedillo, 1999).

Sin embargo Orozco llega a considerar a la globalización como un “nuevo imperialismo que tiende a disolver, sobre todo en los países en desarrollo la unidad constitutiva del Estado y el capital nacional” (Orozco, 2008: 107).

Ante esta realidad; y a pesar de ella, la globalización ha expuesto uno de sus flancos clave, lo que podemos aprovechar como oportunidad estratégica para insertarnos en este modelo de desarrollo minimizando, hasta donde sea posible, las muchas limitaciones del mismo: El valor de lo local.

Al respecto Luzarraga (junio, 2008) considera que en el “debate entre lo local y lo global... No hay ninguna actuación local en el ámbito de la empresa, o en cualquiera de sus elementos organizativos, si no existe previamente la capacidad de las personas de tener una visión global... El éxito de un proceso de globalización... radica en la sinergia de lo local y lo global donde una o varias culturas empresariales sean gestionadas de forma que las personas se identifiquen con un solo proyecto compartido.”

Como plantea García: “La globalización supone la supresión de esas barreras nacionales por lo que la dimensión de la productividad va más allá de las propias fronteras tradicionales de cada una de nuestras empresas y solo la cooperación entre las empresas genera una fuerte expansión de los distintos sistemas de cooperación para conseguir la lógica económica definida como economía de escala en base a las redes” (García, 2007: 36). La dialéctica presentada como pensar globalmente y actuar localmente se conoce como “glocalización”.

Por su parte, Mochi argumenta que “uno de los componentes más significativos de la globalización es la vinculación entre los cambios en las formas de organización de la sociedad, la economía y la cultura relacionada con el cambio en las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que desembocaron en la revolución tecnológica y su influencia en todos los ámbitos de nuestra sociedad” (Mochi, 2005: 379).

### 3.4 EL VALOR DE LO LOCAL.

Se percibe una marcada tendencia hacia una estrategia de gestión conocida como descentralización, tanto en los aparatos de gobierno como de empresa. Así, se habla de desarrollo local como una forma de aprovechar el embate global en un territorio propio determinado y delimitado, que alimenta un sentimiento de identidad cultural dentro de las regiones en cuestión.

En este sentido urge pensar y diseñar, así como poner en marcha nuevas formas de organización territorial, basadas en ámbitos más próximos y cercanos al ser humano, es decir a su localidad. Las cooperativas surgen como la oportunidad de dar un rostro humano a la globalización. En el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo, Cuevas argumenta que “el hecho de que las cooperativas estén presentes en la comunidad le da todavía, pero ahora mucho menos que antes, una ventaja en cuanto a la información que es la palabra clave de la intermediación financiera, información es lo que cuenta más que ningún otro factor” (Cuevas, 1999: 29).

Prudencio Mochi, considera a las Tecnologías de Información y comunicación (TIC), como la base de un nuevo orden social. “Estas transformaciones se deben fundamentalmente a un nuevo concepto de red, que representa una nueva cualidad de circulación de información y personas, tanto entre las organizaciones a nivel local o nacional como la importancia que significa relacionar lo local con lo global. En este sentido las organizaciones y movimientos sociales... expresan a su vez, nuevas formas de cooperación y relacionalidad. De lo que se

trataría entonces es de la creación de un capital social en red; en ello reside la novedad de las TIC respecto a la construcción del mismo” (Mochi, 2005: 386).

Lo local y lo global forman las dos caras de la misma moneda, son parte de una dialéctica que urge una síntesis entre los extremos para reducir la tensión entre ellos. No se trata de eliminar una u otra, ya que son parte de nuestra realidad; se trata de encontrar la estrategia más acorde a las realidades de los menos favorecidos económicamente para acceder a los beneficios y bondades del sistema.

Resulta evidente que la forma en que la riqueza ha sido distribuida se ha concentrado en zonas económicamente globales; sin embargo, también sucede a nivel local, y sus efectos son la migración de las zonas rurales hacia espacios urbanos que se perciben como motores para el desarrollo. En este sentido, la tendencia hacia la urbanización, se dirige hacia las ciudades medias y pequeñas.

Por ejemplo, Según Precado, en Europa se espera un predominio de ciudades con menos 500,000 habitantes, donde residirán el 60% de la población urbana europea. Actualmente el 80% de población vive en ciudades urbanas de alta aglomeración. El modelo norteamericano, que resulta muy parecido al japonés, también presenta altos niveles de urbanización actualmente (76%) y parece continuar con esta tendencia. Sin embargo, se espera que un número considerado de habitantes urbanos vivan y trabajen fuera de las aglomeraciones superiores a los 500,000 habitantes gracias a los efectos de las nuevas tecnologías (Precado, 2004).

Por el contrario, continúa Precado, en países en desarrollo donde actualmente viven el 60% de la población en zonas urbanas, la tendencia es de incrementarse hasta el 78% en 2025. Esto resulta alarmante si se considera la tasa de crecimiento demográfico, muy superior la europea, norteamericana y japonesa, lo que ocasionará entre otros, problemas de hacinamiento, desempleo, enfermedades y estructura de servicios públicos (Precado, 2004).

Algo digno de llamar la atención, resulta ser el fenómeno de la pobreza, porque aunque se acentúa más en el modelo urbano de subdesarrollo, es común denominador en los demás modelos y con tendencia a incrementarse, no a erradicarse como muchos discursos afirman.

Resulta entonces identificado el problema de la concentración como síntoma de que el nivel de desarrollo es menor. Precado afirma que la población urbana crece a un ritmo del 2.5% anual; sin embargo, el 0.7% corresponde a ciudades en desarrollo y el 3% a ciudades menos desarrolladas (Precado, 2004).

Hasta ahora, podría parecer antitético hablar de lo urbano y de lo rural. No se trata de decir que el club urbano se encuentra saturado y excluir a los que todavía no se encuentran en él. Se trata de incluir a los que están en el esquema rural, a través de un proceso de cambio social, capaz de crear una relación equilibrada de lo que Precado denomina “tejido rururbano continuo” (Precado, 2004: 31).

Dentro de las diferentes teorías de desarrollo, hasta antes de los años noventa donde se acuña el término de desarrollo local, la teoría de los modelos de desarrollo endógeno, era la más asimilable a esta, ya que otorgaba especial importancia a los recursos internos, principalmente formas de organización, recursos humanos, infraestructura, así como el *Know How* local. Sin embargo este modelo presentaba en la práctica la limitación de ser de corte intervencionista, ya que se partía de la idea de la subvención (Parques tecnológicos, incubadoras, etc.) con un enfoque más sectorial que territorial.

El modelo de desarrollo local que se interesa en este estudio, tiene el objetivo de ser un modelo de desarrollo humano sostenible, visto como una dimensión cualitativa de lo social, económico y personal. Conlleva un proceso de cambio social de tipo solidario, basado en la iniciativa individual como factor de dinamización de la fuerza o potencial endógeno de un territorio.

Para Sen: “La motivación tras el enfoque de desarrollo humano, que iniciara *Mahbub ul Haq*, un economista visionario de Paquistán... Consiste en desplazarse desde la perspectiva del PNB, basada en los medios, hacia la concentración, en la medida en que así lo permitan los datos internacionales disponibles en las vidas humanas. La ONU publica sus informes sobre desarrollo humano de manera regular desde 1990” (Sen, 2010: 256).

Por otra parte, y en concordancia con la idea de Sen, es importante “concebir el desarrollo desde la perspectiva de libertad... El desarrollo es fundamentalmente un proceso de devolución de poder a la ciudadanía, y este poder puede ser empleado para preservar y enriquecer el medio ambiente, y no solo para diezmarlo” (Sen, 2010: 279).

De acuerdo a Sen, “La evaluación del desarrollo no puede divorciarse de las vidas que la gente puede vivir y de la libertad que puede disfrutar... Su valor tiene que depender de su impacto en las vidas y las libertades de las personas implicadas, que debe ser central para la idea de desarrollo... Las libertades políticas y los derechos democráticos están entre los componentes constitutivos del desarrollo” (Sen, 2010: 377).

Específicamente en el campo económico, que compete más a la estructura de este trabajo, según Precado se manejan cuatro parámetros fundamentales:

1. La cualificación del empleo individual y las habilidades (*Know How*)
2. La participación e implicación de la población en las iniciativas de desarrollo.
3. La construcción social de ventajas comparativas territoriales
4. La calidad de los recursos humanos (Precedo, 2004: 77).

Si bien es difícil definir, metodológicamente hablando, el concepto de “local”, lo más apropiado es entenderlo como una realidad social específica más que como una división territorial. Sin embargo; dada la conjunción de recursos (humanos, naturales, financieros), como resultado de la descentralización del estado, y contar con un patrón histórico y cultural próximo, se considera al municipio como un posible prototipo para potenciar el desarrollo.

Es importante mencionar que para poder hablar de desarrollo en una realidad social, se deben concretar un cierto número de condiciones expresadas fundamentalmente en dos dimensiones:

- Socio-Económico
- Cultural

Además, sigue siendo de fundamental importancia el carácter procesal necesario para el desarrollo local dado por la necesidad de que los actores se involucren y compartan un proyecto, en un territorio específico de desarrollo común.

Según la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) el desarrollo local se define de la siguiente manera:

“Complejo proceso de concertación de los agentes (sectores y fuerzas) que interactúan dentro de los límites de un territorio con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad ecológica, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida, de las personas, de las familias que viven en ese territorio o localidad” (Girardo, 2005: 369).

Desde esta perspectiva, según Girardo, existen fundamentalmente cuatro estrategias para el desarrollo local:

### **1. Estrategia basada en la planeación y la gestión del desarrollo local.**

El objetivo fundamental es crear un entorno favorable, donde el gobierno juega un papel fundamental al ser responsable de los servicios públicos y sociales, así como de la infraestructura necesaria para impactar en los costos de las empresas existentes y creación de

nuevos negocios. Se centra en aspectos como normatividad para la construcción de edificios y defensa de áreas verdes; desarrollo de oferta educativa y espacios públicos para mejorar la calidad de vida de la ciudad; adecuada planeación de programas de vivienda; así como generación de servicios derivados de esto como aeropuertos y servicios financieros adecuados para la actividad a desarrollar.

## **2. Estrategia basada en los negocios.**

El objetivo fundamental es la estimulación de la demanda buscando la creación de nuevas empresas dentro de una localidad así como la expansión de las actuales empresas locales. Se centra en aspectos como los centros de asistencia a la pequeña industria con capacitación, consultoría e investigación; Parques tecnológicos y de negocios que proveen de requerimientos específicos de infraestructura; Capital de riesgo para la creación de nuevas empresas y estímulo a jóvenes emprendedores; así como centros de información permanente para las empresas existentes y negocios potenciales.

## **3. Estrategia basada en el desarrollo de los recursos humanos.**

El objetivo fundamental es el desarrollo de la capacitación y formación para el trabajo con el fin de adaptar la estructura productiva local al paradigma tecno-económico mejorando las oportunidades de empleo. Se centra en aspectos como la revisión de programas educativos; programas de capacitación laboral; así como la creación de un sistema público-privado de innovación local con fuerte presencia en universidades, tecnológicos y centros de investigación.

## **4. Estrategia basada en el desarrollo económico comunitario.**

El objetivo fundamental es el desarrollo del capital social, promoviendo actividades económicas que puedan generar valor agregado en las comunidades y así poder generar empleos en grupos especialmente vulnerables. Es necesaria una estrategia de estrecha colaboración entre organismos gubernamentales a nivel nacional y local, fundaciones privadas, organizaciones sociales y la cooperación internacional, para poder activar el capital social de la comunidad.

Según Girardo las actividades básicas de esta estrategia son:

- Fortalecimiento de las instituciones locales y organizaciones de base comunitaria con el fin de garantizar la canalización eficiente de recursos a los programas de desarrollo económico.

- Desarrollo de figuras asociativas o cooperativas para el desarrollo de proyectos productivos con gran hincapié en el acompañamiento técnico y financiero.
- Operar oficinas de empleo en las comunidades locales con el fin de ofrecer programas de capacitación para ayudar a grupos vulnerables y poder mejorar sus condiciones de empleo (Girardo, 2005: 373).

En cuanto al objetivo último del desarrollo económico local, de acuerdo a Francisco Albuquerque, es el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la comunidad territorial que corresponde, así como la elevación de la equidad social (Albuquerque, 1997).

A lo anteriormente dicho, podemos agregar lo que Sen plantea como “asegurar un adecuado nivel de capacidad de acción y de capacidades morales básicas para todos” (Sen, 2010: 413).

Para la consecución de este objetivo último, es necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Transformación del sistema productivo local, de tal forma que se aumente la competitividad.
- Fomento de la diversificación productiva así como el incremento del valor agregado.
- Sostenibilidad ambiental en actividades locales.

Es imprescindible contar recursos para el desarrollo como una estructura productiva local, mercado de trabajo local, capacidad empresarial y tecnología existente, recursos naturales, sistema de crédito local, estructura social y política, patrimonio histórico y cultura local.

Todos los factores productivos deben ser organizados, y para ello, la unidad fundamental es la empresa en sus distintas modalidades jurídicas (privadas, públicas, mixtas, cooperativas, etc.) ya que son indispensables para el logro del crecimiento económico y generación de empleo. Es importante mencionar también la importancia de la promoción de actividades empresariales innovadoras.

Asimismo, el tejido social de empresas, es decir, los eslabonamientos productivos resultan fundamentales para el diseño de una estrategia adecuada de fomento productivo local. Esto, aunado a un sólido sistema de financiación, con posibilidades de acceder al crédito con costos y plazos razonables, propicia las condiciones necesarias para un adecuado desarrollo económico justo y dinámico.

### 3.5 DESARROLLO TERRITORIAL.

En la práctica, el desarrollo local se centra en procesos económicos generadores de empleo, y en su versión más simple, este desarrollo no incluía un concepto que fue integrado con el tiempo para nutrirlo: el concepto de territorialidad, para establecer así el término “desarrollo territorial”, concepto más amplio que el simple desarrollo local al proponer la importancia de los factores territoriales tangibles, tales como los atributos físicos y los factores territoriales intangibles, tales como organización social, cultura y tradiciones.

El modelo de desarrollo territorial tiene por objetivo, establecer en un territorio determinado un modelo de desarrollo cooperativo, sustentable y equilibrado con un profundo sentido de identidad.

Los factores que promueve la identidad crean un esquema de auto-sostenibilidad dentro del desarrollo. Asimismo, como plantea Precado, ofrece las siguientes ventajas:

- La identidad otorga el sentido de comunidad territorial y refuerza la solidaridad y sentido de colectividad.
- Hace que los habitantes de una comunidad se comprometan con el proyecto haciéndolo realmente suyo.
- Rompe el carácter provisional, otorgando la atemporalidad y continuidad en el tiempo (Precado, 2004: 85).

De la misma forma, entre los aspectos que conforman la cultura y la identidad locales se encuentran:

- Nivel de articulación y organización social.
- Hábitos de convivencia social.
- Uso y aprendizaje colectivo de lengua propia.
- Existencia de líderes y élites culturales o políticas.
- Actitud ante las innovaciones y apego a las tradiciones.
- Valoración moral y ética ante el trabajo, pago de impuestos, solidaridad, etc.
- Asunción de riesgos y actitud emprendedora.
- Valoración del entorno natural y del medio ambiente.

Asimismo, según Gallardo, es necesario revalorar las culturas regionales con diversas acciones como:

- Integrar elementos de conocimiento y valoración de la cultura regional en los sistemas educativos y reconocer en la enseñanza las diferencias lenguas.
- Repensar la historia nacional en términos de la memoria colectiva regional.
- Difundir y promover la creación cultural en todas sus manifestaciones, especialmente en los lugares más alejados del centro.
- Fomentar la preservación de las manifestaciones culturales regionales y garantizar su difusión y reconocimiento como base de identidad de la cultura regional.
- Facilitar una verdadera comunicación entre las diversas culturas regionales abriendo espacios de participación para aquellas que cuentan con menos recursos para propagarse o manifestarse (Gallardo, 1998: 170).

Según Precedo y después de realizar 580 entrevistas en centros regionales europeos, se determinó que los tres objetivos principales de un programa de desarrollo territorial son:

- ✓ Desarrollo del potencial endógeno.
- ✓ Reducción de desequilibrios dentro de las diferentes zonas.
- ✓ Mejora de la calidad de vida de los habitantes de las zonas más deprimidas (Precedo, 2004: 87).

En estas mismas encuestas, con respecto al tema de la financiación de los programas de desarrollo se concluye que el 79% de los centros opinaron que debe ser responsabilidad compartida entre los diferentes niveles de gobierno. El 5.8% se inclinó por una financiación exclusivamente regional y el 3.8% se inclinó por una financiación exclusivamente municipal (Precedo, 2004).

En función de estos estudios, de acuerdo a Precedo, el consejo de Europa emitió la resolución 257 sobre “Planificación integrada y desarrollo local” donde concluye lo siguiente:

- ✓ “En ausencia de políticas territoriales activas, las fuerzas del mercado pueden tener como efecto el acrecentamiento de las disparidades territoriales existentes, en lugar de favorecer la convergencia.

- ✓ Las pequeñas comunidades carecen de recursos y de medios técnicos y humanos, que les son necesarias para enfrentar ellas mismas su problema de desarrollo.
- ✓ Para desarrollar el potencial productivo y elevar el nivel de las regiones más desfavorecidas frente a las fuerzas del mercado, conviene recurrir a políticas activas y a modelos de desarrollo estratégicos tendentes a mejorar el desarrollo del potencial local de cada una de ellas” (Precedo, 2004: 89).

Asimismo, la conferencia de poderes locales y regionales del consenso de Europa, demanda a las instituciones políticas:

- ✓ “El reconocimiento de la necesidad de adaptar sus actividades de planificación a las nuevas situaciones derivadas de los procesos espaciales y sectoriales, así como las debilidades de las regiones periféricas.
- ✓ Promover la creación de asociaciones municipales, fundadas en la cooperación voluntaria de los poderes locales para la puesta en marcha de las políticas de desarrollo.
- ✓ Facilitar la realización de planes de desarrollo territorial, en cooperación con las asociaciones municipales, tanto en regiones enteras como en zonas metropolitanas, urbanas y rurales” (Precedo, 2004).

### 3.6 ALGUNAS APORTACIONES ADICIONALES.

Como concluye Villareal, se debe empezar por consolidar una “**Política económica de estado**” (Villareal, 1998: 292), con una estructura fincada en cinco pilares fundamentales:

1. **Economía de mercado Institucional y participativa.** Institucional en cuanto a que necesita contar con incentivos a la producción y desincentivos a la especulación. Participativa porque implica que en la sociedad no puede haber marginados por el mercado, porque se requiere que todos colaboren en el proceso económico-social, donde el Estado complemente y no sustituya al mercado.
2. **Modelo de crecimiento e Industrialización tridimensional.** En donde es necesario el crecimiento del eje de las exportaciones, pero no sólo éste, ya que ocasionaría como de hecho sucede, una desarticulación productiva. Por esto también es necesario el crecimiento del mercado interno, así como el desarrollo endógeno local, es decir,

conocer las fortalezas locales para poder desde ahí, establecer la política de crecimiento y desarrollo económico-social. Es importante considerar que para el “Crecimiento económico” existen dos fuentes:

1) Acumulación de Capital. En la que se hace necesaria el ahorro tanto interno, como el caso de las pensiones; el ahorro de las empresas, a través de incentivos fiscales y el ahorro de gobierno a través de una política fiscal sana y eficaz. Es necesario también inversión en tecnología y en crear una cultura de continuo aprendizaje.

2) Elevar la productividad del capital, **sustentada en programas de investigación y desarrollo, así como nuevos esquemas de vinculación entre empresas y universidad.** Una universidad, como argumenta Yunus, no debería ser una torre de marfil donde los intelectuales se dejan embriagar por el conocimiento sin compartir nada con el mundo que los rodea (Yunus, 2000: 93).

Es de suma importancia mencionar también el papel fundamental del sistema financiero, que sin duda ha sido el “talón de Aquiles” de las economías Latinoamericanas. En este sentido es importante mencionar los hallazgos de Hernando de Soto.

De Soto, en una investigación acerca de por qué el Capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo, descubre que la diferencia esencial radica en la existencia o no de un adecuado “registro de propiedad”, ya que la condición *sine qua non*, se tiene acceso a recursos financieros para acumular capital es la existencia y comprobación de posesión del mismo. Las personas “pobres” poseen activos necesarios para hacer funcionar el capitalismo a su favor. Los pobres, de acuerdo a sus investigaciones también ahorran. Sin embargo esa posesión de activos está sobre derechos de propiedad inadecuadamente definidos. Sin títulos de propiedad, sus activos son capital muerto (De Soto, 2001: 32).

3. **Enfoque tridimensional de política económica.** Hay que reconocer el gran paso al poder estabilizar las variables macroeconómicas, pero sería un error pensar que ahí termina el trabajo. Es necesario avanzar en consolidar el crecimiento económico sostenido con pleno empleo así como el equilibrio interno (estabilidad de precios) y externo (equilibrio en la balanza de pagos). Entender que la autonomía del Banco Central (indispensable) sólo es para cuidar la no emisión de dinero para el financiamiento del déficit del gasto público desproporcionado, pero nunca puede desligarse de una política económica. Debe tener a su cargo la conducción de la política monetaria buscando el equilibrio interno al poder controlar realmente el

fantasma de la inflación; y también, la política cambiaria a través de un tipo de cambio real competitivo, condición indispensable para el crecimiento económico sano, con un equilibrio fiscal y un equilibrio en la balanza de pagos. La política salarial necesita establecer una política de productividad que incremente el salario real. La ventaja competitiva de las naciones no se debe medir en abundancia y costo barato de los recursos. Se debe buscar la mano de obra productiva y no la mano de obra barata.

4. **Política de competitividad. Modelo Gerencial y Laboral.** Se requiere un modelo de liderazgo de empresas nacionales y multinacionales pero integrando a las MIPYMES, a través de esquemas de contrataciones y asociaciones y así articularlas aprovechando su flexibilidad y competitividad. Considerar a las MIPYMES como prioridad en el proceso económico creando el contexto adecuado para su desarrollo (infraestructura tecnológica, financiera y humana).
  
5. **Desarrollo Sustentable y Equidad Distributiva.** De acuerdo con Yunus, es indispensable, urgente e impostergable la erradicación de la pobreza. Hay muchas clases de muerte, pero la muerte por inanición es imperdonable (Yunus, 2000: 18). Es un hecho que en el corto y mediano plazo se requerirá de asistencialismo, sin embargo en el largo plazo podremos llegar a tener un modelo de crecimiento sostenido, incluyente y digno para el hombre y la humanidad. Es digno de analizarse la situación jurídica actual de los Derechos Humanos en México.

### 3.7 CONCLUSIONES.

Este capítulo ha servido para gatillar una reflexión profunda acerca de la finalidad del desarrollo. El desarrollo como problema y también como necesidad. Sin embargo; es necesario todavía encontrar y articular algunos conceptos mencionados, así como contrastar con realidades existentes donde esta carga discursiva sea una experiencia.

La falacia desarrollista de pensar que el crecimiento es igual al desarrollo, y que éste se da por derrama, ha mostrado su falsedad. El “Consenso de Washington” donde el trabajador, el obrero, el campesino fungen de escudo humano para tranquilizar los nervios del mercado, ha mostrado la dureza y total deshumanización del sistema económico. El Neoliberalismo, ha mostrado la falsedad de la “autorregulación” de los mercados. El paternalismo en pos de la compra electoral para el poder ha hecho personas dependientes y un país en banca rota técnica, al no poder hacer frente a las promesas de seguridad social y retiro digno.

¿Qué tipo de desarrollo buscamos? ¿Quiénes son las partes que integran el desarrollo? ¿Cómo se relacionan las partes que integran el desarrollo? Y la pregunta tal vez más importante ¿Quiénes están incluidos en este desarrollo?

Los modelos de inter-cooperación financiera y económica, desarrollados en el capítulo siguiente ayudarán a insertar la teoría del desarrollo en experiencias concretas, cuyas prácticas podrán ejercer un segundo proceso de diferenciación e identificación de formas para la construcción de esa totalidad a la que llamamos desarrollo.



## Capítulo 4

---

### **Modelos de financiamiento e intercooperación financiera y económica.**



## 4. Modelos de financiamiento e intercooperación financiera y económica.

### 4.1 INTRODUCCIÓN.

En primera instancia, y en consonancia con lo planteado por Ruiz Durán, partimos de que “hay abundante evidencia de que el nivel de desarrollo financiero es un buen predictor del crecimiento económico, la acumulación del capital y el cambio tecnológico que tendrá la economía en el futuro” (Ruiz, 2004: 564), debido a que “el mayor acceso al sistema financiero contribuye a que disminuya la pobreza, ya que los servicios financieros están en posibilidad de orientar el ahorro hacia inversiones productivas” (Ruiz, 2004: 564).

Sin embargo, desde un enfoque de más hechura y mayor profundidad, partimos de que es “imposible que un país pueda desarrollarse sin un sistema financiero fuerte... La principal función de este es: **financiar el desarrollo**” (Mejía, 2004: 584).

Debido a que en México y en los países en desarrollo, se tiene un alto sector de la población sin acceso a los servicios financieros tradicionales (en México el 80%), se ha desarrollado un mecanismo alterno denominado: Microfinanzas, aunque el término fue acuñado por el Dr. Muhammad Yunus, ya desde el Código de *Amurabi*, existen indicios de la existencia del uso de crédito. Sin embargo las microfinanzas, en una acepción más amplia no se limitan al crédito sino a la prestación de otros servicios como el del ahorro, seguros y remesas.

Es erróneo el pensar que el sólo acceso al crédito garantiza, a la persona o empresa que lo consigue, acceso a la bonanza económica, ya que muchas veces la utilización incorrecta del crédito puede resultar contraproducente, dejando una dependencia hacia este que a la larga puede terminar con el quiebre de una empresa y, muchas de las veces, con el aniquilamiento del patrimonio familiar.

Aunque es un hecho que la función principal de las microfinanzas, es la de servir de ataque frontal contra la pobreza, hoy también se reconoce que es un **vehículo para el desarrollo económico**; brindando la oportunidad a las personas de tener una experiencia productiva, empresarialmente hablando.

Empecemos la reflexión acerca de cómo, en los países y comunidades más pobres del mundo, los pobres se las arreglan para poder subsistir. Hablar de subsistencia requiere de alguna forma de lo que en términos financieros modernos se conoce como transferencia de fondos; es decir, alguien presta pequeñas sumas de dinero para poder conseguir lo necesario para satisfacer las necesidades más apremiantes del momento. Sin embargo, existe el compromiso moral de devolver lo prestado a la persona que dio esos fondos o a cualquier otra persona de la comunidad que lo requiera.

¿Cómo se realizan estos eventos? ¿Qué experiencias podemos estudiar para acercarnos a esta realidad? ¿Basta el financiamiento puro para generar desarrollo económico en las economías familiares?

#### 4.2 AHORRO-PRÉSTAMO.

Para hablar de préstamo, necesariamente tenemos que referirnos a un ahorro; ya que sin éste, sería imposible tener el excedente necesario para realizar la transferencia de ese fondo. Es difícil creer que en una comunidad pobre sea posible siquiera pensar en el ahorro. Sin embargo; la experiencia parece mostrar que si se mira con atención, este “hecho” es realmente posible.

Sobra decir la necesidad imperante de financiamiento para mantener una economía sana, en constante crecimiento y desarrollo. Desgraciadamente el dinero parece existir sólo para los que presumen de él, y no para los que lo necesitan. Tal vez el caso más famoso sea el que relata la experiencia de *Muhammad Yunus* con la creación del banco *Grameen*. Pero existen muchos casos; muchos intentos, unos de éxito, otros de fracaso para poder acercar ese privilegio (poder ahorrar) a las comunidades más empobrecidas y necesitadas. No en vano existe un proverbio indio que reza: “Toda buena comunidad tiene un buen pozo y un buen prestamista” (Rutherford, 2002: 24).

Hablar de posibilidad de desarrollo, requiere por fuerza, hablar de necesidades de financiamiento. Lo ideal; tal vez, sería modificar las políticas públicas para que los fondos de los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) puedan llegar a comunidades y proyectos con desarrollo sustentable. De todas formas, para eso son. Sin embargo, tratando de ser realistas y pragmáticos; de no sentarse a pensar en sueños atópicos (que es diferente a la utopía), se tratará de estudiar cómo podemos reforzar los procesos invisibles de ahorro que se dan en comunidades pobres y de ahí brindar la asesoría y apoyo necesario para crear “microsistemas financieros” adecuados a las necesidades propias de la comunidad.

No por esto, se pierde de vista la posibilidad de poder incidir en la política pública para un mejor y más efectivo aprovechamiento de los fondos, que en teoría, sirven para poder sacar de la pobreza a las comunidades inyectando capacidades para un verdadero desarrollo local autosustentable.

Vamos a partir de lo general, para ir aterrizando en lo que aprovecharemos para nutrir el estudio y se presentará posteriormente en la propuesta de este trabajo.

Partiendo de la premisa de que aún para el más pobre es posible ahorrar, la pregunta sería ¿Por qué lo hace? ¿Qué es lo que lo motiva? Parece que la respuesta se debe a tres factores principales:

1. **Las necesidades propias de la vida**, ahí podemos mencionar, el parto de un nuevo hijo, las fiestas religiosas y civiles, y también podemos mencionar la muerte (gastos de defunción).
2. **Las urgencias**, aquí está por demás mencionar las enfermedades que a menudo se presentan en las familias.
3. **Oportunidades de negocio**. Este punto es fundamental, ya que cuando una comunidad se educa, entendiendo esto como ser instruida, formada en sus capacidades de desarrollo, resulta más común que se puedan identificar diferentes áreas en las que se pudiera encontrar una oportunidad productiva de negocio.

En segundo término, después de analizar las motivaciones, está el ¿cómo se obtiene el dinero necesario para satisfacer estas necesidades?

En la práctica, según Rutherford, suelen ser tres formas:

- ✓ **Vender activos**. De esta forma se obtiene una suma importante de dinero a cambio de un bien material irrecuperable.
- ✓ **Empeño de activos**. Se obtiene una suma importante de dinero a cambio de un activo, pero a diferencia de la venta, existe la posibilidad de recuperar el bien.

Estas dos formas tienen la limitación de que existe una dependencia a los activos, algo que los pobres no tienen, o en el mejor de los casos, no poseen títulos de propiedad. Este problema es definido y estudiado por Hernando de Soto en su libro "Los misterios del Capital."

✓ **Convertir los pequeños flujos de dinero en montos globales.** En este caso existen fundamentalmente tres formas:

1. **Ahorro ascendente.** Se da cuando se van juntando pequeños montos de dinero hasta juntar un monto global, que se puede utilizar para cualquiera de los fines mencionados.
2. **Ahorro descendente.** Contrariamente al anterior, se da cuando primero se recibe el monto global (préstamo) para después ir pagando en forma de pequeños abonos, que hacen realmente la función de ahorro.
3. **Ahorro prolongado.** Existe como combinación de las dos formas mencionadas, y fundamentalmente se clasifican en: Seguros y Clubes de Ahorro como afirma Rutherford.

En el caso de los dos primeros esquemas de ahorro, tanto ascendente como descendente, la problemática fundamental se centra en dos aspectos: 1) el costo y 2) el no tener acceso a estos servicios. Sin embargo, parece ser el segundo el mayor de los dos, ya que hay evidencia de los altos costos que se está dispuesto a pagar, de una manera consciente por estos servicios, cuando se tiene acceso a ellos.

#### 4.2.1 AHORRO ASCENDENTE.

Como ejemplos del ahorro ascendente, tenemos a los llamado “Recaudadores de depósitos”, son recaudadores ambulantes, que llegan a comunidades muy alejadas, donde los clientes se comprometen a ahorrar una cantidad determinada con una frecuencia determinada, al final el dinero ahorrado se les devuelve menos una comisión, que en términos nominales es del 9%, y en términos reales sería el equivalente al 30% anual. Es decir, no sólo no ganan, sino que pierden. Una mujer entrevistada, clienta de estos servicios dijo: “que lo hacía para pagar la colegiatura y ropa de sus dos hijos que eran de edad escolar. Ella sabía que necesitaba aproximadamente 800 Rs a principios de julio, o se quedaría sin inscribir a sus hijos en la escuela. Ella no podía confiar en que su esposo, un jornalero, consiguiera tanto dinero al mismo tiempo, y además, ella sentía que cuidar la educación de sus hijos era responsabilidad de ella, y no de él. Ella sabía que no podía guardar una cantidad tan grande en casa, con tantas necesidades inmediatas del escaso efectivo que había. Yo le pregunté si entendía que estaba pagando el 30% al año por el privilegio de guardar su dinero con *Jyothi*. Ella contestó que sí, y aún así pensaba que era una ganga” (Rutherford, 2002: 36).

En México, la segunda opción es el conocido como ahorro del “colchón”; es decir, la cantidad de dinero que se guarda dentro de la casa en lugar de hacerlo en lugar ex profeso para ello. Esto sucede por dos razones fundamentales: 1) la situación geográfica del ahorrador, ya que muchas veces no existe acceso a un servicio de esta naturaleza y 2) el costo tanto de apertura como de mantenimiento de los fondos entregados. Aunque como se ha visto, la gente está dispuesta a pagar altos porcentajes de dinero con tal de tener acceso a estos servicios, ya que una vez más se manifiesta la inmensa necesidad de contar con ellos.

#### *4.2.2 AHORRO DESCENDENTE.*

Como ejemplo del ahorro descendente está el prestamista, que tiene muchas similitudes con el caso de los recaudadores de depósitos, en cuanto que el préstamo no es otra cosa que un adelanto de sus ahorros; es decir, primero se les da el monto global, una vez descontado el interés respectivo, y después se les va cobrando los abonos regularmente hasta cubrir el monto total del préstamo. Otra característica que asimila este esquema con el ahorro ascendente, es que pueden repetirse los ciclos, de manera que después de varios ciclos ya no se identifica si primero se ahorró o se obtuvo el monto global.

Sin embargo, existen principalmente dos diferencias importantes. La primera es que en el ahorro ascendente, el monto de ese ahorro es decidido por el ahorrador; sin embargo, para el ahorro descendente es el prestamista el que decide el monto máximo a prestar en función de la capacidad de ahorro. Así también, este tipo de ahorro es más caro. Tomando un ejemplo en la India citado por Rutherford, el costo nominal de un préstamo es de un 15%; sin embargo, considerando el costo real, alcanzaría el 180% anual.

#### *4.2.3 AHORRO PROLONGADO.*

En cuanto al ahorro prolongado, existe la figura de asociación de ahorro y crédito rotativo (ROSCAS por sus siglas en inglés), también conocidos como “Carrusel”, y en México son conocidas como “tandas”. Existe documentación de un caso de estudio en los barrios bajos de Nairobi, Kenya:

“Esto es lo que hacen: Todos los días sin excepción, cada una de ellas (15 en total) ahorra 100 chelines. De manera que cada día se ahorra un total de 1,500 chelines (aproximadamente 40

dolls.). Cada día una de las 15 mujeres se lleva los 1,500 chelines. Después de que les haya tocado a cada una de las mujeres llevarse el premio, lo cual tarda 15 días, empieza de nuevo el ciclo” (Rutherford, 2002: 41).

Las grandes ventajas que ofrece esta modalidad son, en primera instancia su flexibilidad, ya que se puede adaptar al ciclo de efectivo necesario manejando la frecuencia de inversión así como el número de socios. En segunda, el costo, ya que no existe pago de comisiones ni de intereses, uno recupera exactamente lo que invierte, aunque la organización de estos eventos requiere de costos no monetarios.

En el caso de México, la incapacidad del gobierno para incorporar a la vida productiva a gran porcentaje de la población, así como el *darwinismo* económico que inyecta el mercado, ha propiciado la formación dentro de la sociedad civil, de diversas organizaciones informales de ahorro.

En México, las “tandas” son la forma más popular de ahorro, que como ya se explicó, consiste en pequeñas sumas de dinero de un grupo de personas aportadas con la frecuencia definida, rifadas y entregadas a personas diferentes del grupo hasta que a todas ellas les es entregado una cantidad igual a la que ahorro, a diferencia de que se lo entregan en una sola exhibición y la paga en varios pagos iguales.

La tercera opción es la caja popular, cuyo origen en México es atribuido a la Iglesia Católica, en cuyas sacristías se administraban los “montepíos”, donde se daba una solución a las necesidades económicas de sus fieles. En 1951, el Pbro. Pedro Velázquez que dirigía el Secretariado Social Mexicano, crea las tres primeras cajas populares en la ciudad de México.

La figura del “fondo”, hace que las ventajas del ahorro ascendente y descendente se puedan conjuntar con las del ahorro prolongado, y al mismo tiempo minimiza sus desventajas. Esta figura se asimila al de las roscas o tandas, pero con la diferencia que todo el ahorro se vierte en un fondo del cual se puede hacer uso para préstamos, pero no de una manera obligatoria, sólo si se desea. Tiene las ventajas conjuntas de pagar un interés positivo por el ahorro, y al mismo tiempo el costo de obtener préstamos es menor al de recurrir a prestamistas y agiotistas.

Sin embargo; el fondo tiene dos características que en el fondo pone en riesgo la sustentabilidad de la disciplina del ahorro:

1. La uniformidad del tamaño del depósito
2. La regularidad del depósito.

Es por esto que se han creado modelos como el de *safesave*, que siendo el resultado de 20 años de investigación y ejercicio de *Rutherford*, presenta como innovación una mayor flexibilidad que los esquemas mencionados, ya que presenta la posibilidad diaria de ahorro, a través de sus recaudadores que visitan a sus ahorradores en sus casas o lugares de trabajo, aunque no existe obligación fija ni en monto ni en frecuencia para el ahorro.

#### 4.3 SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

Los servicios de intermediación financiera se pueden clasificar de acuerdo con los criterios de quién es el dueño o el administrador del servicio. En este orden de ideas, la clasificación puede ser de tres:

1. Clubes de ahorro.
2. Administradores.
3. Proveedores informales.

##### 4.3.1 CLUBES DE AHORRO.

Según *Rutherford*, la característica que distingue a los clubes de ahorro es la de ser propiedad de sus socios y estar administrados por ellos. Fundamentalmente sus variantes pueden ser: 1) Tipo rosca y 2) tipo fondo.

De acuerdo a *Rutherford*, la definición más aceptada para el club de ahorro de tipo rosca es la siguiente: “Una asociación formada con base en un núcleo de participantes quienes hacen abonos regulares a un fondo que es entregado, en parte o en su totalidad a cada contribuyente en forma rotativa” (*Rutherford*, 2002: 55).

La principal ventaja de este esquema es la extraordinaria eficiencia en la repartición de los fondos globales, así como de forma extraordinaria, el ingenio de los pobres. Como ejemplo tenemos a un grupo de hombres en extrema pobreza de Bangladesh que crearon la “rosca bicitaxi”. Funciona de esta manera:

“Los hombres pobres que se ven obligados a dejar sus comunidades por la pobreza, llegan a Dhaka en donde el único trabajo que pueden conseguir es alquilar un bicitaxi, pagando digamos 25 *takas* al día (aproximadamente \$0.63 de dólar) con la esperanza de poder obtener una utilidad diaria neta de digamos 80 *takas* (aproximadamente \$2 dólares). En la década de las ochentas dichos hombres, analfabetos y sin conocer la ciudad, y sin ayuda de las ONG y otras fuentes, idearon un sistema regular de rosca que ha sido ventajoso para varios miles de ellos. Se reúnen grupos de ellos y convienen aportar 25 *takas* al día en una polla, que en el ínterin, guarda una persona externa en quien confían (con frecuencia es el que administra la tienda en donde toman su té al final del día). Aproximadamente cada 10 días hay suficiente en la polla para comprar un bicitaxi nuevo, mismo que es entregado por sorteo a uno de los socios. El proceso continúa así hasta que cada uno de los socios tenga su propio bicitaxi... Pero una de sus mejores innovaciones es la regla de que una vez que un socio se haya ganado su bicitaxi en el sorteo, diariamente debe hacer un abono doble. En esto hay una justicia natural, en vista de que ya tiene su propio bicitaxi, no tiene ya que pagar por alquilar uno, y por lo tanto no empeora su situación. Se considera que es una forma justa de compensar por su espera a los que ganan al último” (Rutherford, 2002: 65s.).

Hasta este momento, podemos decir que las características de esta modalidad de club de ahorro es el de ser 1) simétrico y 2) limitado en el tiempo. En este sentido las Asociaciones de Ahorro y crédito intentar romper estos límites inyectando ingenio a las características de los servicios financieros que ofrecen dando origen a infinidad de innovaciones para la infinidad de necesidades financieras que existen. Una de estas necesidades es ofrecer protección contra el riesgo de pérdida (accidentes, enfermedad, muerte, etc.) una de las innovaciones: el seguro.

#### 4.3.2 ADMINISTRADORES Y PROVEEDORES.

En cuanto a los administradores y proveedores, la característica fundamental es que son administradas por personas diferentes a sus socios. La diferencia fundamental es que los administradores son organizaciones, en su mayoría no lucrativas como las iglesias, que administran los clubes financieros de otros. En cambio; los proveedores, son personas que venden los servicios financieros, por ejemplo: los prestamistas.

Según Rutherford existen cuatro tipos de provisión informal de servicios financieros (Rutherford, 2002: 96).

**1. Depósitos.**

Recaudación de depósitos (ahorro ascendente)

Recaudación y custodia de depósitos de ahorro.

Anticipos (ahorro descendente)

**2. Anticipos de un flujo de depósitos de dinero en efectivo.**

Se entrega un monto global a cambio de una serie de pagos por pequeñas cantidades.

**3. Anticipos de activos.**

Empeños e hipotecas.

**4. Anticipo a la venta de producción agrícola.**

Se reembolsa un monto global con la cosecha.

4.4 PROMOTORES.

Hasta ahora, la visión financiera está más enfocada a “paliar la pobreza” que a generar un proceso *ad hoc* de desarrollo. Se analizará por lo tanto la figura de promotores en sus dos modalidades:

1. Grupos de autoayuda.
2. Bancos comunales.

Si bien es cierto que la esencia de los servicios financieros es la de convertir pequeños montos de ahorro en mayores montos globales; también lo es que el “desarrollo” requiere de mucho más. Entre otras cosas: empoderamiento de la mujer, reducción de la pobreza, desarrollo de liderazgo, creación de conciencia, crecimiento empresarial, desarrollo de negocios. Esto es lo que marca la visión fundamental, en primera instancia de los grupos de autoayuda donde se recomienda una membresía de entre 12 y 30 personas, socios de la misma comunidad y que se reúnen con regularidad. En donde el mismo grupo funge como aval social al ejercer presión por cumplir el compromiso de ahorro ya sea ascendente o descendente.

#### 4.4.1 GRUPOS DE AUTOAYUDA.

Se habla de grupos de autoayuda como punto de entrada al desarrollo social y político. Un gran ejemplo de este esquema es el desarrollado por el Dr. Muhammad Yunus, el conocido Banco *Grameen* (Banco rural o de la aldea), donde se descubrió que formar un grupo era esencial para el éxito de la empresa (Yunus, 2000: 152).

Se forman grupos de 5 miembros de personas ajenas a la familia pero con las mismas aspiraciones y el mismo nivel económico y social. Se presta primero a 2 personas del grupo y si se reembolsa regularmente durante 6 semanas, entonces se extiende el crédito a otras 2 personas. El responsable del grupo es el último en ser beneficiado.

En esta misma línea, Muhammad Yunus descubre que el monto de los créditos que requieren una gran mayoría de personas destinadas a la esclavitud por la dependencia de capital de trabajo a intermediarios y coyotes es increíblemente pequeña, de hecho el primer préstamo que otorgó, aportándolo de su bolsillo, fue de 856 *takas* (moneda corriente en *Bangladesh*), es decir menos de 27 dólares a un grupo de 42 personas; de las cuales una de ellas vivía esclavizada a intermediarios por no tener 5 *takas*, es decir .15 de dólar (Yunus, 2000: 23,28).

Esto tiene un significado profundo, ya que si bien es cierto que no son problemas fáciles de solucionar, tampoco sería justo decir que es imposible. Al menos con frecuencia se tiende a buscar soluciones complejas a problemas simples (Yunus, 2000: 85).

Otro gran aporte en la metodología de este esquema es el darse cuenta “a medida que avanzaba el proyecto... de que si el crédito se otorgaba a mujeres producía cambios más rápidamente que si se otorgaba a hombres. En términos relativos, el hambre y la pobreza son asuntos de mujeres más que hombres” (Yunus, 2000: 130).

En cuanto al sistema de reembolso, de acuerdo a Yunus “los pagos serían tan ínfimos que quien pidió dinero ni siquiera se daría cuenta del pago” y este reembolso tiene las siguientes características:

- ✓ Préstamos por un año.
- ✓ Entregas semanales de un monto fijo.
- ✓ El reembolso es efectivo una semana después de la concesión del préstamo.
- ✓ Tasa de interés del 20%
- ✓ El reembolso es de un 2% semanal durante 50 semanas.

- ✓ Los intereses representan un monto de 2 takas por semana para un préstamo de 1,000 takas (Yunus, 2000: 158).

Por otro lado es importante considerar opiniones antagónicas al respecto. En su artículo "*Jobs, not microcredit, is the solution*" Karnani hace una crítica fuerte a la teoría del microcrédito, en cuanto a la equívoca definición de microempresario, de tal forma que solamente un poco porcentaje de microempresarios realmente lo son, el resto son trabajadores independientes en economía de subsistencia, cuya deuda crediticia empeora la situación en vez de mejorarla (Karnani, 2006).

#### 4.4.2 BANCA COMUNAL.

La banca comunal es otro esfuerzo importante por encontrar el desarrollo comunitario. Esto se realiza cuando un grupo de 30 personas aproximadamente acuerda con una ONG empezar un Banco. "La ONG despeja el balón al prestarle al banco (digamos) \$1,500 que se comparten inmediatamente con las socias de manera que cada una reciba un préstamo de \$50. Las socias convienen en pagar los préstamos a su banco en estrictos pagos semanales durante 16 semanas. Con cada pago semanal también se pagan intereses fijos.

Al cabo de 16 semanas el banco reembolsa a la ONG, con todo e intereses. Los banqueros comunales se refieren a este flujo de efectivo de la ONG, a través del banco, a los socios y luego nuevamente a la ONG, también a través del banco, como la cuenta externa, ya que tienen que ver con fondos externos que maneja el banco. A la hora del desembolso, el banco automáticamente es candidato para un segundo préstamo, en condiciones similares y con un ciclo similar a las 16 semanas.

Sin embargo desde la primera semana, el banco también tiene una cuenta interna que administra el efectivo que se origina con los mismos socios. Un elemento de esto es el ahorro semanal que hace cada socio además del desembolso del préstamo. Se espera que a lo largo de 16 semanas cada socio ahorrará el equivalente al 20% de su préstamo: en nuestro caso, esto sería \$10 por socio, resultando en un ahorro total de \$300 para el banco durante el primer ciclo del préstamo.

La ONG reconoce y recompensa este ahorro. Lo hace aumentando el monto del segundo préstamo por la cantidad ahorrada. De esta manera el segundo préstamo será de \$1,500 y \$300 adicionales (también recursos de la ONG), que dan un total de \$1,800 y cada socio recibirá un segundo préstamo de \$60" (Rutherford, 2002: 114).

Este modelo en realidad puede ser un modelo de promoción de pequeños negocios, que busca la inversión asistida en negocios. Se tiene el interés de promover las metas de desarrollo social y económico, sobre todo que los pobres participen como dueños y administradores de las instituciones y en el desarrollo de sus negocios (Rutherford, 2002: 117).

#### 4.5 LA EXPERIENCIA DE LAS AMAP.

Las “AMAP” (Asociación para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina) son asociaciones de tipo cooperativo entre productores y consumidores. En el contexto de la agricultura, devuelven la importancia a los productos frescos, cultivados con calidad y lejanos de la producción extensionista e industrial basada en químicos para su cultivo. Por otro lado se da importancia a las condiciones de distribución basada en la idea de cercanía ente el productor y el consumidor final. (Barredo & Ruiz, 2009).

La idea no es nueva, puesto que surgió en los años 60 en Japón, con las asociaciones conocidas bajo el nombre de *Teikei*, que actualmente existen cerca de 1,000 en Japón y otras 2,000 en los Estados Unidos. Por otra parte desde 2006, el carácter internacional del movimiento parece acentuarse, puesto que los promotores del concepto de “cesta solidaria” en Francia, Denise y Daniel Vuillon tomaron la iniciativa de desarrollar una red internacional de los AMAP (en particular, hacia Portugal y hacia los países anglófonos, donde estas experiencias están en plena expansión).

Una apertura hacia los países de América Latina, con todas las adaptaciones necesarias, sería pues completamente posible, dado que tales movimientos han empezado a gestarse y se ha iniciado un cambio en la conciencia tanto de productores como de consumidores en el sentido de encontrar esquemas de organización más adecuados para el consumo de productos más sanos, al tiempo que se garantiza un cultivo en mejores condiciones para los productores.

Lo importante es descubrir que existen lógicas diferentes para vincular el campo de la ciudad, formas más equitativas de relación entre campesinos y consumidores ciudadanos que buscan formas más saludables de alimentación. Es importante descubrir que existen posibilidades concretas para mejorar la calidad de vida del campo y de retornar hacia proyectos productivos basados en una agricultura sostenible y ética, que pueda reducir la tensión social existente en las sociedades occidentales.

Resulta interesante vislumbrar un esquema alternativo al agrobusiness capitalista, permitiendo por el lado de los consumidores crear una conciencia solidaria y ecologista, y por el lado de los productores, retornar a una agricultura más respetuosa de las personas, los animales y la naturaleza en general, de forma que pueda ser ambientalmente sustentable, es decir, que las decisiones de hoy no afecten el bienestar de las generaciones venideras.

Por otro lado al crear esquemas de acceso directo entre productores y consumidores, se desarrollan herramientas financieras como el pago anticipado por producción de manera que ayuda a disminuir de forma importante la dependencia hacia los bancos, permitiendo canalizar más recursos al proyecto y al bienestar familiar.

Una “asociación para el mantenimiento de la agricultura campesina” (AMAP) es básicamente una asociación entre una producción local y un grupo de consumidores que desea un consumo diferente y apoyar una agricultura de proximidad. La filosofía cooperativa permite agrupar nuevos grupos de campesinos que produzcan ya sea los mismos productos buscando un incremento en el volumen del mercado, o productos que sean complementarios que pudieran interesar al mismo mercado ya creado.

El funcionamiento de una AMAP se basa en un sistema de distribución de “cestas” compuestas de los productos de la explotación (a ser posible biológicos, en cualquier caso siempre productos agrícolas y temporada). El campesino y el grupo de consumidores fijan el precio de la cesta conjuntamente. La colaboración cooperativa de tipo AMAP se basa pues en un contrato solidario que se fundamenta en el compromiso financiero del consumidor que compra de antemano su parte de la cosecha (lo recuperara durante la temporada de producción). La compra por anticipado es un compromiso del consumidor en la medida que este anticipa el pago sin saber *a priori* cuáles exactamente serán los productos que se le propondrán durante la temporada, los cuales se entregan en forma semanal.

Por otro lado, este contrato basado en el pago por anticipado garantiza una renta estable al agricultor, renta pactada de manera previa a la producción lo que hace que los ingresos del campesino “están garantizados hasta cierto punto” por este sistema. (Barredo, 2009)

El aspecto de ruptura de los vínculos de dependencia con los bancos y organismos de crédito es muy importante en el modelo económico que los AMAP intentan desarrollar y promocionar. Al fin y al cabo, permite mantener la actividad agrícola basada en un método “razonado”, permitiéndole aplicar una inteligencia creativa y ecológica a la evolución de su actividad.

El campesino se compromete efectivamente a excluir todo producto químico y a favorecer las variedades existentes en el país, en el marco de métodos de cultivo a menudo biológico,

biodinámico y duradero. Esta relación se basa en la confianza recíproca: por una parte el productor que quiere comprometerse en la agricultura sostenible y vivir correctamente de su trabajo y por otra parte, el consumidor que se compromete en la perspectiva de ayudar a la agricultura sostenible, así como consumir a lo largo del año productos sanos, frescos y de temporada. Hay una especie de división de las ventajas y de los riesgos... Una vez más, estamos hablando de experiencias de tipo cooperativo. La confianza y responsabilidad del cliente hacen de este sistema un modelo de economía socialmente equitativo y ecológicamente sano.

Aunque en la praxis podemos encontrar sistemas dependientes del territorio, globalmente existen una serie de principios comunes que son la base de la organización de estos mini-mercados. (Barredo, 2009)

El primer punto que debe destacarse es que el valor de la cesta que debe constituirse se fija contractualmente, pero calculándose en función de los costes de producción y no del peso de los productos (por ejemplo, en Francia hay dos tipos de cestas de verduras: a 12 € ó a 18 €. Las variedades ofrecidas cambian según la temporada. La oferta al consumidor puede ser múltiple: verduras, frutas, y también, cuando varios productores se ponen de acuerdo y se coordinan, se puede encontrar también, huevos, queso, pan, pollos, carne de ternera, de puerco o de res, etc.

A nivel "logístico", se puede subrayar que se elige un lugar de distribución (fácil de acceso y estacionamiento) donde el consumidor debe acudir, en general, una vez por semana. Escoge los productos de su cesta, según el principio aclarado arriba, con los productos frescos del día que se le proponen sobre una pizarra (sin que se sepa de antemano cuáles van a ser estos productos, que dependen de la producción de la semana y que ésta, sujeta a los riesgos climáticos, no es nunca completamente previsible de antemano por el productor). La cantidad de cada producto que le corresponde se indica también sobre la pizarra en función del importe semanal de su contrato. Cuando varios productores de productos diferentes (frutas, verduras, huevos, queso, pan, aves, carne...) son capaces de coordinarse, se asiste al nacimiento de un mini-mercado, basado en la relación solidaria. (Barredo, 2009)

Para poder personalizar esta relación comercial en estos mini-mercados, se entiende que el agricultor debe también estar presente a cada distribución de cosecha para dar a conocer sus productos y para discutir con los consumidores las condiciones de producción, así como las características de los mismos. Se aprovecha el momento para conversar del trabajo realizado por el productor, así como las condiciones en las cuales lo ejerce. Generalmente, el impacto del funcionamiento en AMAP (al menos para una parte de su actividad) cambia el modo de ejercicio del oficio de los agricultores que se comprometen. Es muy importante que los

agricultores que están en el “juego” se abran y discutan con sus clientes-socios. Este aspecto es importante, ya que este “mercado” es un momento y espacio de intercambio importante en que la comunidad AMAP tiene la oportunidad de dar a conocerse y donde se crean amistades que serán las bases a partir del cual las relaciones de cooperación, confianza, compromiso común hacia otro tipo de desarrollo, serán posibles.

Los AMAP tienen por objetivo de favorecer la biodiversidad, de mantener las tierras fértiles, de apoyar la instalación de jóvenes agricultores y de establecer muestras sobre estas experiencias para sensibilizar a la sociedad sobre la naturaleza y el medio ambiente. Los aspectos éticos son centrales en este tipo de experiencia. Se está desarrollando en el campo de una economía local potente, social y solidaria, con una fuerte orientación alternativa. Se permanece obviamente en el sector productivo, pero favoreciendo la calidad, la naturaleza y el carácter local de las transacciones. El objetivo es romper con las lógicas capitalistas que empujan irremediabilmente hacia la producción intensiva, mecanizada, los circuitos largos, por lo tanto la calidad de los productos, las cadenas logísticas complejas y los costes adicionales de todos los tipos: costes de mecanización, embalaje, refrigeración, almacenamiento, transporte, intermediación, de publicidad y promoción (Barredo, 2009).

Todas estas prácticas, clásicas en el *agrobusiness*, se reflejan en términos de costes sufragados por la *supply-chain* de producción/distribución y en consecuencia en términos de precio de venta de los productos y en términos de impacto ecológico. Al contrario, en el sistema AMAP, la proximidad de la producción es un principio básico (como máximo 100 km del lugar de consumo) lo que minimiza los transportes y el uso de embalaje. La “comercialización”, si tiene aún un sentido, se desarrolla esencialmente por medio del funcionamiento comunitario (que funciona como una especie de *buzz* social).

Eso permite, al fin y al cabo, aprovecharse de productos de una calidad incomparablemente mejor a precios que no son más elevados que lo que se encuentra en la gran distribución. Para afirmar y “cerrar” estos principios, existe desde 2003 una carta de los AMAP que se basa en la garantía de la ética de las prácticas agrícolas y de la ética social. En esta carta se incluye también la calidad de los productos propuestos, los cuales deben diversificarse, deben ser de temporada, sin pesticidas, sin herbicidas, ni abonos químicos de síntesis. El dispositivo garantiza pues una trazabilidad absoluta, una alimentación sana, de los productos cultivados en cumplimiento de la ley de la naturaleza, y disponibles a medida que maduren (Barredo, 2009).

#### 4.6 ECOSISTEMAS DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y DESARROLLO.

Es importante mencionar que uno de los objetivos de la creación de redes sea la de construir un ecosistema para la “creación de riqueza y desarrollo social en la base de la pirámide” (Prahalad, 2005: 99).

De acuerdo con Prahalad, por base de la pirámide nos referimos al hecho de que “La distribución de la riqueza y de la capacidad de generación de ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingreso. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de 2 dólares al día” (Prahalad, 2005: 7).

Prahalad emplea el término ecosistema por cuanto cada elemento constituyente del sistema tiene un papel por desempeñar. Son interdependientes (Prahalad, 2005: 102). Sin embargo, en muchos de los casos se deja de tener una visión general de la solución y se le apuesta a partes específicas que no generan la sinergia necesaria para el efecto deseado. Esto se da por éxitos difundidos en situaciones específicas; por ejemplo el Banco Gramen ha generado un furor por las microfinanzas, o las PyMES (Pequeñas y Medianas empresas) por el enorme porcentaje de fuentes de trabajo que generan; sin embargo la generación de PyMES no debe convertirse en la única base de una política de desarrollo.

De acuerdo con Prahalad, Un ecosistema de mercado es el que proporciona el marco más adecuado de actuación para los actores del sector privado y social, que aunque en apariencia presentan contradicciones, en la realidad coexisten en una relación simbiótica (Prahalad, 2005: 101).

Por otro lado *Aneel Karnani*, hace una crítica del modelo de la Base de la Pirámide (BDP), debido a que se centra en el poder de compra de este sector. *Karnani* “sostiene que el foco más adecuado para eliminar la pobreza es desarrollar las capacidades de producción de los pobres y no tanto incentivar su consumo” (Karnani, 2007).

Ciertamente esta problemática invita a innovar soluciones, un ejemplo es el de *Brendan Martin*, que ante la preocupación por el fracaso de muchos esquemas de microcréditos, aporta la idea del crédito justo a tiempo (*just in time credit*), incorporando a la estrategia de microcrédito con tasas de interés muchas veces inferiores al índice inflacionario estimado por consultoras privadas, la idea de consultoría en planificación comercial al darse cuenta de que “si bien el advenimiento del microcrédito fue crucial para los cambios en la cultura y las prácticas del

préstamo a los pobres, a menudo este modelo fracasa en la generación de capital y en la creación de crecimiento económico a gran escala” (Brendan, 2010).

El objetivo de la organización sin fines de lucro denominada La Base, es la de “expandir negocios, crear empleos y estimular el crecimiento económico... donde el éxito de La Base no se debe medir por las ganancias ni por la tasa de recupero del crédito, sino por el impacto social que genera la creación del empleos” (Brendan, 2010).

#### 4.7 CONCLUSIONES.

De esta investigación se destaca la importancia de las finanzas para el desarrollo socio-económico, desde una pequeña comunidad hasta una extensa economía global. La importancia de la educación financiera resulta inseparable de la *praxis* financiera; es decir, del ejercicio básico del ahorro y el préstamo. Las crisis financieras han tenido siempre como consecuencia, el rescate del sistema financiero. Esto demuestra, que la columna vertebral de una economía de tipo capitalista es dicho sistema. Sin embargo; de ser cierto: ¿Por qué las comunidades vulnerables mayoritarias en un país no tienen un acceso digno a servicios financieros?

Tal vez; porque no se desea en el fondo romper el paradigma funcionalista, base de la exclusión de estos sectores y su condena a la vulnerabilidad. Esto no sólo obliga a pensar en la necesidad de innovar, como se documentó en este capítulo, sino a la necesidad de cuestionar nuestros valores más profundos y nuestros modelos mentales. De romper paradigmas obsoletos, de ser críticos ante un sistema que lucha para impedirlo.

La innovación financiera juega un papel determinante en el proceso desarrollo comunitario. La gran aportación de los microcréditos de *Muhammad Yunus*, rompe con el paradigma de la imposibilidad de prestar dinero a los pobres con la aportación del Banco *Grammen*. *Stuart Rutherford*, ha innovado ideas de flexibilidad en el modelo *safesave*. *Brendan Martin*, con su modelo de *just in time credit*, ha incluido la problemática de la comercialización y de altas tasas de interés en su proyecto denominado “La Base”. Pero fundamentalmente la gran inventiva de familias y comunidades enteras que en la pobreza hacen para sobrevivir con escasísimos recursos monetarios y muy pocos activos.



## Capítulo 5

---

### **Modelo Mondragón.**



## 5. Modelo Mondragón.

### 5.1 INTRODUCCIÓN.

Hablar del Modelo de Mondragón, es hablar de un devenir histórico con una serie de elementos que han podido interactuar para crear un modelo empresarial que se funda en lo más importante del hombre: su dignidad, y tiene un profundo compromiso con la transformación de su realidad social.

De hecho, la experiencia surge a partir de un profundo análisis de la realidad social que rodeaba la década de los años cuarenta, motivados por un joven sacerdote católico de nombre José María *Arizmendi* *Arrieta*, y una profunda influencia de la cultura del país Vasco.

En este sentido, la experiencia de Mondragón, es una experiencia de desarrollo comunitario, fundamentada en la solidaridad, pero nunca perdiendo de vista el concepto de rentabilidad de las empresas generadas.

Pero no siempre fue así, la historia ha sido testigo del desarrollo de un modelo socio-económico que hoy forman 256 empresas de las cuales la mitad son cooperativas de trabajadores, y que como Corporación forma el 7º grupo empresarial más importante de España. Se generaron a finales de 2008 en promedio 92,773 puestos de trabajo con importante nivel de calidad de vida (un obrero en línea de ensamblaje gana en promedio 1,400 euros mensuales). El 50% del Valle de *Arrasate* (Mondragón) vive de sus cooperativas. Actualmente se encuentra en una fuerte expansión hacia fuera de sus fronteras que ahora genera aproximadamente 15,000 fuentes de trabajo, aunque no bajo el esquema de socios-trabajadores de la empresa.

Mondragón está ubicado en el Valle del Deba, encajonado entre dos ríos, el Deba y el Aramayona, planicie triangular dominada por dos montes, el Udalaiz y el peñascal de Muro. Fusión y forja de herramientas, útiles para la guerra, aperos de labranza, clavos y otros utensilios eran los productos de intercambio. De hecho se ha descubierto “vestigios de viejos hornos y escorias, de ferrerías de montaña en los alrededores de Mondragón, en lugares próximos a bosques o minas, inclusive en lo alto de las minas. La tradición industrial de Mondragón viene de lejos, no es obra de un día” (Larrañaga, 1998: 63).

**Figura 5.1.** Mapa de ubicación de Mondragón.



**Fuente:** (Larrasquet, Ugarte, López, & Grellier, 2006).

La primera clave a entender en su historia, es la situación social y económica del entorno de Mondragón de 1939. La guerra civil, que tuvo en Mondragón su frente de lucha de septiembre de 1936 hasta abril de 1937, dejó profunda impronta en las personas. Se recuerda: “todos sufrimos la escasez, la penuria y cierto grado de indigencia” (Ormaetxea, 1997: 31). “Al comienzo de la contienda el pan y los alimentos más elementales eran escasos, pero existían... hasta 1939 no aparecieron las cartillas de racionamiento... el pan fue racionándose... algunos días no habían pan, pese a ser poco y malo...” (Ormaetxea, 1997: 32). Por otro lado en 1934 hubo un conato de revolución, por lo que de acuerdo a Ormaetxea, “algunos vieron el exilio de sus padres; otros marcharon con ellos y regresaron después” (Ormaetxea, 1997: 31).

Mondragón “era una población de unos 7,300 habitantes, y existía una cierta vinculación al mundo rural del que se estaba emancipando por la fuente implantación industrial”, y desde luego “la guerra propició una adaptación cultural notable desde 1936” (Ormaetxea, 1997: 32s.).

“Esa era la historia, pequeña y algo patética, en la que desde 1939 y hasta 1946 se padeció, con mayor o menor rigor, por toda la población y por quienes después, masivamente iban a formar las bases cooperativas” (Ormaetxea, 1997: 32s.).

Para 1941, llega un hombre extraordinario, dinamizador de esta gran experiencia. Esto lo constatan los actores mismos, que perciben con mucha certeza que sin Don José María *Arizmendiarieta* la experiencia de Mondragón simplemente no existiría. Sacerdote católico de 26 años y con fuerte formación fundamentada en la Doctrina Social de la Iglesia.

Es de llamar la atención que lo primero don José María hizo es observar; a decir “observó en Mondragón a una sociedad repartida en dos comunidades. Una era la que vivía bajo la tutela de la Unión Cerrajera. Se sentía más apoyada...La otra era el resto...” (Ormaetxea, 1997: 36).

Un rasgo importante de don José María era esa capacidad de percepción de las necesidades, solía preguntarse ¿Por dónde empezar? Y el mismo se respondía ¡Por las necesidades! (Larrañaga, 1998: 121).

En este contexto lo primero que inquietó al joven cura “fue que los hijos del resto de la población no podían formarse profesionalmente en alguna escuela profesional” (Ormaetxea, 1997: 36), ya que para acceder a la escuela de aprendices se tenía que pertenecer al sector de la población que ya eran trabajadores de la Unión Cerrajera.

La inquietud de dar salida al ímpetu de la juventud hizo que creara la “juventud deportiva de Mondragón” buscando campos para el fútbol, así como la Escuela Profesional, que aunque nació con una escasez de medios patéticos, al grado que hasta los tornillos de mesa que sirvieron para la inauguración fueron prestados; se convirtieron en realidad.

Algo importante de resaltar es que desde antes de estos eventos, “la docencia de *Arizmendiarieta* se explayó con una generosidad e intensidad sin límites” (Ormaetxea, 1997: 36). Ya desde su llegada daba clases en la misma Unión Cerrajera de “Cuestión Social”, (así entiende la Doctrina Social de la iglesia el “problema social” del cual era un profundo apasionado).

Asimismo, creó grupos llamados “Círculos de estudio”, donde se debatían conceptos de justicia distributiva, justicia social, estado benefactor, etc. Lecturas combinadas con el estudio y el trabajo que “producía en el fondo, una preparación colectiva de un grupo de jóvenes que combinaban una formación profesional para vivir en la empresa, una práctica social dedicada a realizaciones elementales despegada de la búsqueda de un patrimonio personal” (Ormaetxea, 1997: 36).

El “análisis de los círculos de estudio nos llevaba a otras convicciones. Se hablaba de sustituir el paternalismo por la mayor exigencia de justicia, para lo que era necesario elevar a los trabajadores a la categoría de personas capaces de opinar y decidir sin tuteladas excesivas.” Con esto se quería abolir la convicción de que “los hijos de peones deben seguir siendo peones...” (Ormaetxea, 1997: 36). Se calcula que los hombres que formaron el núcleo pionero de la formación de cooperativas recibieron más de 2,000 horas en estos círculos.

Ante el endurecimiento del control salarial y las políticas sociales, explotación en el trabajo y aunadas a la falta de diálogo entre los directivos de la empresa Unión Cerrajera, que tenían grupos de trabajo “consentidos” en sus labores, un grupo de jóvenes ya formados críticamente de una manera íntegra y privilegiada por los círculos mencionados decide emprender un nuevo camino. Aunque el objetivo estaba claro: “crear una empresa, en la que los planteamientos de su organización fuesen más participativos y solidarios” (Ormaetxea, 1997: 42); la forma no se tenía preconcebida, “parece que *Arizmendiarieta* pensaba con *Saint Exupery* aquello de ‘no hay soluciones a mano, sólo hay fuerzas en la vida que hay que saber aprovecharlas; luego, las soluciones surgen” (Ormaetxea, 1997: 39).

El padre y fundador de la experiencia de Mondragón, encaminaba toda acción a “lograr la promoción humana y social de la persona. Esta promoción tal y como la entiende *Arizmendiarieta*, en el contexto del subdesarrollo en la que estaba sumida la población en la década de los 40 y 50, requiere como condición primera del desarrollo económico, para poder avanzar más adelante en un mayor desarrollo social, cultural y humano. Este desarrollo económico, para que sea realmente transformador, ha de ser comunitario. Es la comunidad en su conjunto el sujeto del desarrollo económico para que toda ella pueda promocionarse social, cultural y humanamente. La persona sólo podrá aspirar a mejorar social y económicamente en la medida en que esté inmerso en un proceso comunitario de desarrollo. Este planteamiento muestra claras connotaciones con el pensamiento personalista” (Altuna & Grellier, 2008: 58).

Dentro de la escuela profesional surgió una empresa de consultoría, dinamizada por el mismo sacerdote donde medía capacidades y evaluaba las estrategias a seguir. Se hizo entonces un estudio de viabilidad con capítulos técnicos y financieros para la instalación de una empresa de

fundición de hierro maleable con núcleo negro, pero el empeño resultó baldío. Se hicieron otros intentos de crear empresas, pero nada se logró.

Sin embargo, ante esta complejidad y búsqueda abierta a soluciones, se encontró una posibilidad, después del verano de 1955 recortó un anuncio del periódico que dio inicio a todo el proyecto cooperativo. Máximo Beltrán de Otalora deseaba traspasar su taller de construcción de aparatos domésticos, después de negociaciones inexpertas se pacta el precio de 400,000 pesetas por el taller. El grupo de 5 jóvenes emprendedores recuerda “Aquí aprendimos a ser responsables, a conocer parte de las tareas ejecutivas y, sobre todo, a trabajar con rigor y profundo respeto a los demás, tan trabajadores como nosotros” (Ormaetxea, 1997: 43).

La experiencia de Mondragón ha demostrado que “la cooperativa es la palanca o herramienta del cambio social. *Arizmendiarieta* percibe claramente el papel de lo económico dentro de la sociedad, siendo la empresa el máximo exponente del mismo, es por ello que una transformación de la empresa es el primer paso para la transformación de la propia sociedad. Por otra parte, siendo el desarrollo económico de la empresa una condición para lograr un desarrollo de carácter integral, es preciso poner todos los medios técnicos, organizativos, materiales y humanos para asegurar dicho desarrollo económico. La empresa cooperativa ha demostrado su viabilidad económica en un contexto dominado por empresas capitalistas, haciendo uso de todas las capacidades e innovaciones a su alcance pero sin perder de vista cuál es el espíritu que lo anima” (Altuna & Grellier, 2008: 58).

Sin embargo, es notable resaltar que inicialmente la empresa no tomó la forma de empresa cooperativa sino de S.A, pero con estatutos al estilo de la cogestión y sociedad total muy de *Arizmendiarieta*, por lo que no fue aceptado su registro. La razón de este evento hoy visto hasta cierto punto con extrañeza se fundamenta en el análisis de la realidad de la ley de cooperativas de 1942. “Una ley ideada para negocios de poca monta, más bien para dar salida tutelar a exigencias menores que para estructurar una economía de raíz social” (Larrañaga, 1998: 146).

Otro dato importante a resaltar es la forma en que en ese entonces se pudo sufragar la andadura de la empresa. Se juntaron 120 socios aportando cada uno en promedio 100,000 pesetas, y lo hicieron por la fe en el proyecto, ya que no se tenía bien claro el perfil de la empresa, de hecho “incorpora a varios capitalistas con la esperanza por parte de éstos de que *Ulgor* fuere una empresa convencional con buenos rendimientos y no una empresa radicalmente distinta. ¡Vana Ilusión! (Larrañaga, 1998: 146).

Sin embargo, aunque algunos “nada saben del andamiaje cooperativo y menos del truco de que son trabajadores sin serlo”, otros sí se esperanzaban de colocarse en la empresa con el

tiempo, aunque no todos los socios empezaron a trabajar el primer día. De hecho sólo se empezó a trabajar “entre 12 a 16 personas” (Larrañaga, 1998: 42).

A partir de 1955 se emprendió la tarea de dar vida a la experiencia cooperativa de Mondragón, hoy Corporación Mondragón. Esto no sólo se debe a los fundadores que tuvieron la tarea de crear nuevas estructuras sociales en las empresas sino “el impulso lo estaban dando las fuerzas en presencia alimentadas por un sentido capaz de dar respuesta práctica a la ‘cuestión social’, que desde sólo un propósito había que convertirla en realizaciones prácticas” (Ormaetxea, 1997: 44).

En materia industrial, a ejemplo de “Fagor”, antes Ulgor (nombre formado por las iniciales de los nombres de los 5 fundadores) dedicada a la fabricación de hornillos y estufas de petróleo, surgen un gran número de cooperativas, sin embargo se encontraban totalmente desarticuladas entre ellas.

En 1959 se crea una entidad financiera que promueva la captación de ahorro popular y que canalice esos recursos hacia el desarrollo del cooperativismo, esta institución fue llamada “Caja Laboral”; sin embargo, las funciones no se limitaron a los servicios financieros tradicionales, sino que a través de su División empresarial fue durante muchos años un soporte básico en la promoción de nuevos negocios de las cooperativas ya existentes y de otras nuevas.

El mismo año (1959) ante la política franquista de negación del gobierno al derecho de afiliarse al Régimen General de la Seguridad Social, argumentando la condición de propietarios de los mismos trabajadores de las empresas cooperativas, surge “Lagun-Aro” que ha cumplido estupendamente con esta función es decir, crear un sistema de seguridad social para todos los socios, en el entendido de que “toda prestación tiene su costo.”

Diez años después, en 1969, surge la primera fusión, dada por nueve pequeñas cooperativas locales, que entendieron que aisladas estaban condenadas a desaparecer. Se crea así “Eroski”, en el sector de la distribución, a través de supermercados y tiendas de autoservicio.

Cabe mencionar que las cooperativas hasta la fecha carecían de intercooperación, exceptuando la vinculación con “Caja Laboral”.

Los valores corporativos forman el núcleo de la cultura empresarial, creando además un sentido de identidad. Desde mayo de 1999 se han sintetizado en cuatro:

**Figura 5.2** Valores de Corporación Mondragón.



**Fuente:** (Mondragón, Corporación Mondragón, 2010).

El fundamento y garantía a la vez del éxito del proyecto son las personas; así mismo, lo esencial del modelo socio-empresarial de las empresas de Corporación Mondragón es la participación de sus miembros en el capital, los resultados y la gestión.

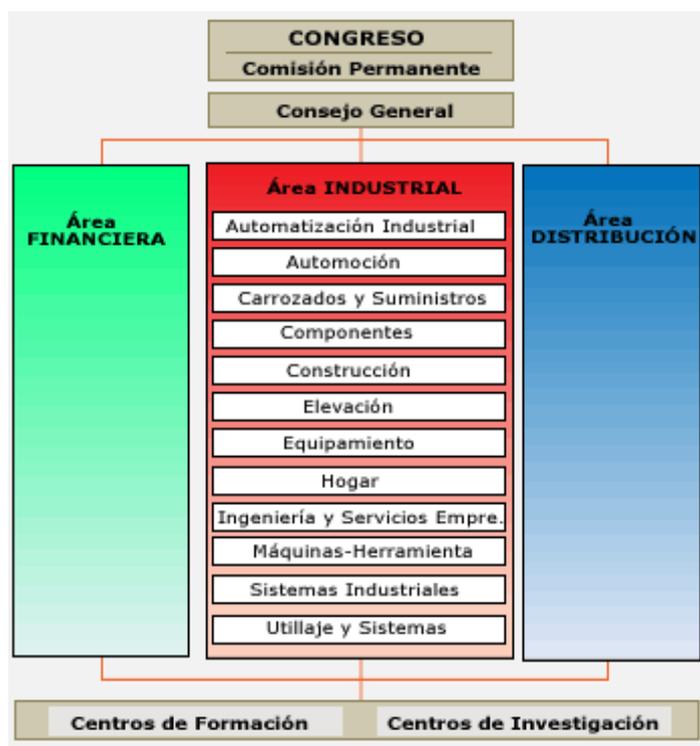
Una característica fundamental en este modelo de negocio cooperativo es que los trabajadores son al mismo tiempo los dueños de las empresas, por lo que la participación comienza en un primer escalón en la distribución de las riquezas generadas, pero se eleva en seis niveles hasta la participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

En cuanto a la distribución de la riqueza, esta se da de manera solidaria, no siendo la prioridad dicha distribución sino la configuración de un modelo de empresa social con características muy particulares.

En cuanto a la innovación, se presenta como parte de una filosofía fundamenta en procesos continuos de aprendizaje e inversión en centros de formación e investigación como lo muestra la misma estructura organizacional. El líder del proyecto Irizar (*Koldo Saratxaga*) afirmaba que de los 630 trabajadores de la empresa, 630 trabajadores estaban asignados a la I+D (Ugarte, 2005: 143).

La **Corporación MONDRAGON** se configura en cuatro grandes áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento (Centros de formación e investigación), y constituye, hoy en día, el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España. Los organismos sociales y directivos básicos lo componen el Congreso Cooperativo, la Comisión Permanente y el Consejo General (Mondragón, 2010).

**Figura 5.3** Estructura organizativa de Corporación Mondragón.



**Fuente:** (Mondragón, Corporación Mondragón, 2010).

El **Grupo industrial** que abarca a siete divisiones que se dedican a la producción de diferentes bienes y servicios.

El **Grupo financiero** que incluye servicios financieros tradicionales así como una entidad de previsión social dedicada a gestionar un sistema de seguridad propio y optimización de la rentabilidad de sus fondos patrimoniales.

El **Grupo de distribución** constituye uno de los primeros grupos europeos de la distribución alimentaria. Consta de hipermercados y tiendas de autoservicios que incluyen estaciones de servicio de combustible y cadenas de perfumerías.

Estos grupos a su vez se articulan en divisiones y agrupaciones sectoriales, en función del grado de convergencia producto-mercado. Al frente de cada una de las divisiones se halla un vicepresidente corporativo.

Estos 14 vicepresidentes y los directores de departamento del centro corporativo, junto con el presidente integran el **Consejo General**, responsable de la elaboración y aplicación de estrategias y objetivos corporativos, así como la coordinación de las políticas de las diferentes divisiones, agrupaciones y cooperativas.

El **Centro corporativo** es un centro de servicios que presta su apoyo al desarrollo de negocios de las cooperativas.

La **Comisión permanente** del congreso cooperativo es el órgano de gobierno encargado del impulso y control de las políticas adoptadas por el congreso. Esta comisión está integrada por 18 miembros elegidos en representación de las distintas divisiones de la corporación.

El **Congreso**; por su parte, funge como órgano supremo de la soberanía y es el encargado de dictar los criterios estratégicos de administración de la corporación mediante planificación y coordinación de sus unidades de negocio. Está integrado por 650 congresistas delegados por las cooperativas.

Figura 5.4 Modelo de Planeación y Gestión Estratégica de Corporación Mondragón.



Fuente: (Mondragón, Corporación Mondragón, 2010).

Corporación Mondragón cuenta con una cadena de mando vertical y horizontal ya que la primera es ejercida por las direcciones divisionales y la segunda realizada por los Departamentos Centrales del Centro Corporativo.

Es importante mencionar que la gestión real operativa del grupo se da a través de sus unidades de negocio, que funcionan como empresas individuales: Sin embargo, no son cualquier tipo de empresa, sino empresas catalogadas como de “economía social”. ¿Qué significa esto? En la actualidad es raro un experto en gestión que no reconozca la importancia de la **participación** de los trabajadores en la empresa; sin embargo, hablar de participación podría ser muy ambiguo y un tanto *sui generis*.

¿Para qué se necesita la participación? Las respuesta van desde el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores que se concreta en el mejoramiento de la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas, hasta lo más importante que es convertirse en la “economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y mayor cohesión social” (Barriocanal, 2006: 24).

La variedad de formas de participar es extensa; sin embargo vamos a limitarnos a las principales identificadas:

La primera se limita a la participación en grupos de calidad, actividades de mejora, etc. De forma que sólo se apoya la productividad de la empresa. La segunda forma, es la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, ya sea de una manera general o meramente coyuntural. La tercera forma es la denominada “participación financiera”; es decir, hacer posible al trabajador la posibilidad de acceder al capital de la empresa.

Por último; existen las empresas catalogadas como de economía social (principalmente cooperativas, aunque existe el modelo también de sociedades laborales) donde la propiedad mayoritaria de la empresa es de los propios trabajadores; y por ende, intervienen de manera directa en el control y gestión de la empresa (Barriocanal, 2006: 24).

Sin embargo, la participación plena de los trabajadores en la empresa se debe articular en dos grandes familias de dimensiones: La participación en el capital (financiera) ya mencionada, y la participación en la gestión.

De acuerdo a Iriarte, para que exista una participación adecuada del capital (financiera) hay que distinguir tres elementos:

1. **Participación en las acciones de la empresa de manera significativa.** Donde una mayoría sustancial de personas de la empresa posee una parte sustancial de su capital.
2. **Participación en el reparto de la riqueza; es decir, participación en los beneficios.** Sin embargo es notorio que la repartición se da en la mayoría de los casos en el mínimo que exige la ley (30%), el 10% se destina a las donaciones, generalmente para la universidad o centros de I+D+i, y el 60% restante se destina a la “**recapitalización de la empresa**”.
3. **Participación en la estructura de la toma de decisiones;** es decir, participación en la gobernanza de la empresa (Iriarte, 2007: 45).

En cuanto a la gestión se distinguen tres elementos:

1. **Participación en la dinámica del conocimiento.**
2. **Participación en la toma de decisiones operativas.** Es decir; en el desarrollo de la autonomía y colaboración de la gestión cotidiana de los procesos y resolución de procesos.
3. **Participación en la dinámica de la generación de sentido y toma de decisiones estratégicos.** Es decir, en la definición de objetivos a mediano plazo y orientaciones estratégicas.

Para la participación en la gestión se proponen 8 claves (más importantes):

1. Desarrollo de Liderazgo.
2. Proyecto compartido de la empresa.
3. Información y comunicación.
4. Desarrollo del trabajo en equipo.
5. Nivel competencial y actitud de las personas.
6. Desarrollo de la autonomía de las personas: condición sin la cual no es posible la participación.
7. Organización de las tareas operativas: el modo de organización de las tareas no es indiferente a la participación.
8. Cultura del entorno y regulación social.

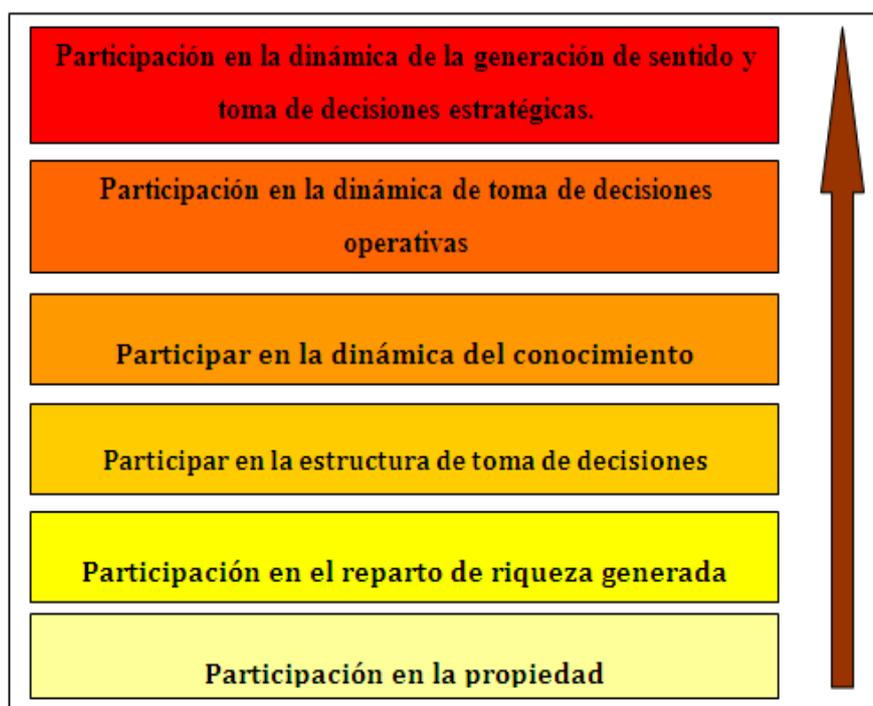
**Figura 5.5** Matriz de las “Claves de participación.”

<b>Sistemas</b>	<b>Persona</b>	<b>Equipo/Proceso/Empresa</b>	<b>Sociedad/Entorno</b>
Sistema Cultural	5. Nivel competencial y actitudinal de las personas.	2. Proyecto compartido de empresa	8. Cultura del entorno y sistemas de regulación social.
Sistema de Dirección y Regulación	1. Desarrollo del Liderazgo.	4. Desarrollo del trabajo en equipo.	
	3. Información y comunicación		
	6 Desarrollo de la autonomía de las personas.		
Sistema físico u operativo	7. Organización de las actividades operativas y productivas		

**Fuente:** (Iriarte, 2007: 49)

De la misma manera se destaca la importancia de la participación en la empresa en todos y cada uno de los niveles, como se ilustra a continuación:

**Figura 5.6** Seis dimensiones de la participación en la empresa.



**Fuente:** (Iriarte, 2007: 56)

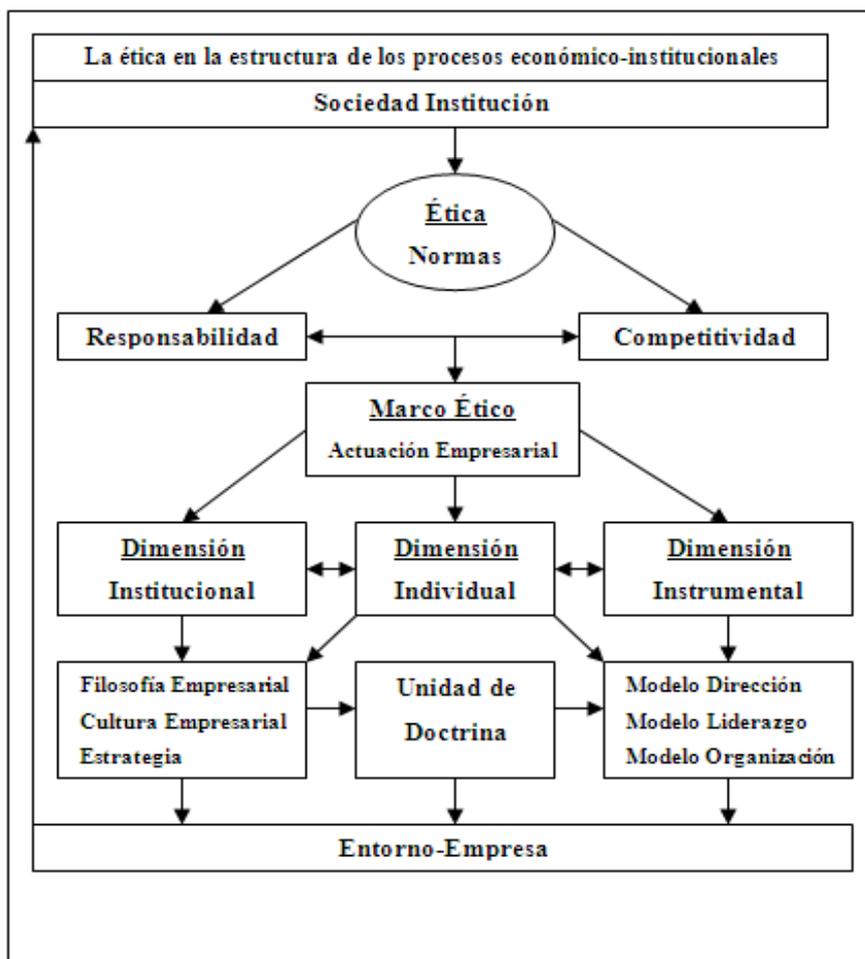
Hasta ahora se ha podido identificar la necesidad de la participación de manera “sostenible” en la empresa; es decir, no meramente coyuntural sino de forma dinámica y continua.

Una participación que debe evolucionar a la cooperación plena. Sin embargo la pregunta es ¿Cómo articular dicha participación-cooperación? La forma tradicional es la “contractual” (mecanicista) propone una “relación transaccional” entre la empresa y las personas; si acaso, reforzadas por técnicas artificiales de participación. Sin embargo en el “yo te doy – tú me das” quedan muchos costos ocultos (económicos y sociales) ya que nadie los asume.

Es necesario establecer una “relación” entre las personas. Para ello; más que técnicas, es necesario una dialéctica entre la lógica económica y la lógica social. Esto alimentado por la constante innovación para afrontar las dificultades que el mercado y la competencia ponen enfrente de los objetivos sociales que persigue la empresa. Para ello es necesario establecer dos principios fundamentales: Productividad y Generación de fuentes de trabajo (García, 2007: 24).

Por tanto la segunda opción para la generación de la participación sustentable es de tipo “relacional” (gestión basada en las personas y en la cogestión), en donde es indispensable crear un sistema de valores: primero a nivel de la persona, cultivando valores como: fiabilidad (que se convierte en confianza a nivel de empresa), puntualidad, disciplina, respeto a los demás y capacidad de actitud humana. El segundo nivel corresponde al nivel institucional, pensando en modelos de negocio, modelos de dirección y modelos de organización. Todo esto en congruencia con los principios económico-sociales de productividad y generación de fuentes de trabajo. Esto es objeto de estudio de la ética social (García, 2007: 20).

**Figura 5.7** Contenido ético de una empresa.



**Fuente:** (García, 2007: 32).

#### 5.4.2 MODELOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

Según Iriarte, “la clave vital para todo proceso de cambio es el sistema de dirección, el *management* que se conciba para la realización de una nueva cultura competitiva en base a la innovación y a la creatividad, esto es, en base a la persona” (García, 2007: 36).

Alimentado por los principios de productividad y generación de fuentes de trabajo, se pueden tener dos enfoques dentro del modelo de dirección:

$$\frac{X}{r} = \text{Productividad}$$

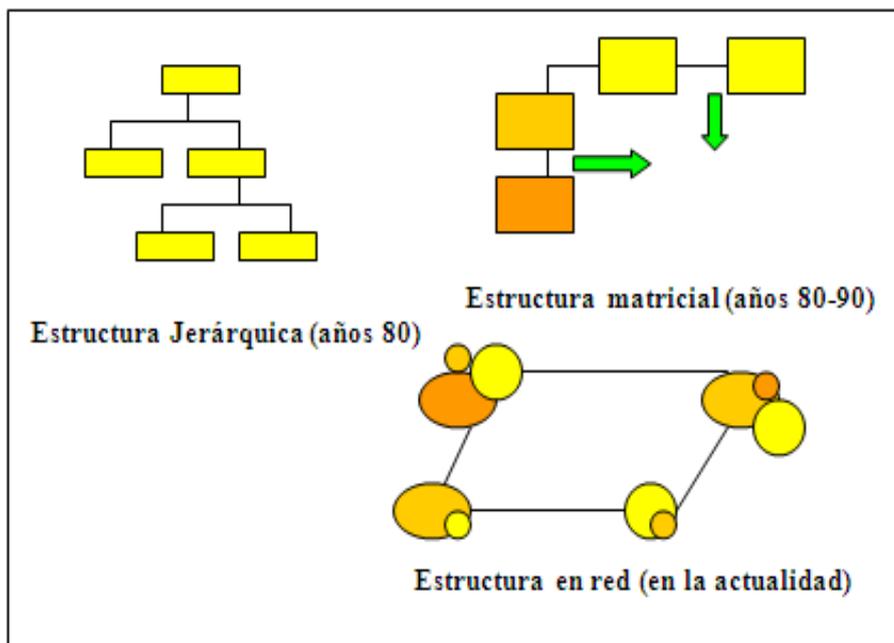
Donde “r” representa un enfoque orientado a recursos y a costos. Por otro lado “X” representa el enfoque orientado a la autogestión, a la cogestión, innovación, generación de conocimiento, creación de valor.

“Si el modelo de dirección se orienta al numerador, esto es, al resultado... se tiene que la persona no es un factor de producción, sino que es innovación, es creatividad, es participación, es creación de valor. En el denominador solamente cabe una participación funcional... La creación de valor se mide económica y socialmente por la contribución que el individuo, o el proceso de cada uno de los elementos de este sistema de *management* aporta a ese objetivo final, corporativo, comunitario que se está buscando” (García, 2007: 38). Para esto, sin lugar a dudas se requiere un modelo de organización.

#### 5.4.3 MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

El modelo de organización debe ser flexible y abierto a la búsqueda permanente de nuevos modelos empresariales. Esto ocasiona necesariamente un proceso de transformación dentro de las organizaciones, cuyas formas han migrado de una estructura rígida piramidal que se mantuvo hasta los años 80, pasando por una estructura matricial de los años 90 hasta la estructura de trabajo en red de la actualidad.

**Figura 5.8** Evolución de las estructuras organizativas.



**Fuente:** (García, 2007: 39).

Es importante mencionar, que este modelo de gestión mantiene como visión fundamental al cliente, ya que es en función de este el producto final al que se deberá adaptar la estructura y así dar respuesta rápida a su demanda. Sin embargo en concordancia con el cometido ético, la empresa no se puede reducir a la satisfacción del cliente, como regla de empresa capitalista, “tal como lo ha señalado el CEO de la *General Electric*, *Jeff Immelt*, sino que de acuerdo a *Mohn* va más allá: ‘...se decide en caso de duda, más por el *stakeholder* que por un *shareholdervalue*” (García, 2007: 31-32).

En la actualidad, Corporación Mondragón se gestiona a través del siguiente modelo corporativo. Se entrelazan círculos en constante movimiento para representar la interacción continua de los elementos que conforman dicho modelo.

**Figura 5.9** Modelo de Gestión de Corporación Mondragón.



**Fuente:** (Mondragón, 2010)

La lectura de esta ilustración es la siguiente: Los principios básicos cooperativos sirven de pautas de actuación para las personas que en entera cooperación nutren un proyecto compartido, cuya organización está basada en una profunda participación, que abraza propiedad, distribución de la riqueza, toma de decisiones y obtención de conocimiento.

La práctica constante de los elementos de este modelo de Gestión, encamina hacia la excelencia a una empresa que no pierde de vista esa dialéctica entre resultados sociales y los resultados empresariales.

Según Altuna, “el principio de intercooperación se entiende como la aplicación concreta de la solidaridad y requisito de la eficiencia empresarial y establece que ha de manifestarse:

Entre cooperativas individuales consideradas, a través de la constitución de agrupaciones tendentes a la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión común de resultados, la regulación de transferencias de socios trabajadores y la búsqueda de sinergias potenciales derivadas de la dimensión conjunta.

Entre agrupaciones, mediante la constitución y gestión democrática, en beneficio común, de entidades y órganos de supra estructura.

Entre la experiencia cooperativa de Mondragón y demás cooperativas vascas, con el fin de potenciar el Movimiento Cooperativo Vasco.

Con otros movimientos cooperativos del Estado, Europeos y del resto del mundo, realizando acuerdo y estableciendo órganos conjuntos dirigidos a propiciar el desarrollo común” (Altuna & Grellier, 2008: 68).

El objetivo de este proceso de generación de estructuras de integración cooperativa es el de generar un contexto más favorable para el desarrollo cooperativo, tratando de abarcar todos los aspectos que lo hacen posible: aspectos educativos, tecnológicos y financieros fundamentalmente, además de la generación de grupos empresariales (Altuna & Grellier, 2008: 69).

Las principales estrategias de intercooperación del modelo de gestión corporativo se presentan a continuación.

### 5.5.1 ASPECTO ECONÓMICO EMPRESARIAL.

En primer lugar, entendiendo el **aspecto económico empresarial** como la estructura de los costos e ingresos para generar utilidades (beneficios) destacan fundamentalmente dos:

**Clúster Corporativo de las Cooperativas.** Dado fundamentalmente por que a nivel de Consejo de Corporación Mondragón se evolucionó de un foro de debate y discusión a la toma de decisiones estratégicas que afectan a los diferentes sectores del grupo, buscando nuevos mercados, que producen incremento en los ingresos de las empresas en forma independiente, Clúster de conocimiento entre universidad-empresa, y algunos servicios generales para crear economías de escala que reducen sustancialmente los costos.

En segundo lugar, el elemento financiero entendido como el flujo de fondos (*cash flow*) entre los cooperativistas y entre las cooperativas.

**Reconversión de los resultados.** En este apartado destaca el Fondo Central Intercooperativo (FCI) que es de alto valor estratégico e integrador Corporativo. “Se alimenta de los recursos excedentarios de las cooperativas y se destina principalmente a la ayuda a la implantación de las cooperativas de la corporación en el área Internacional, amén de fortalecer a cooperativas en delicado estado de salud empresarial” (Larrañaga, 1998: 279).

### 5.5.2 ASPECTO ÉTICO DE LA EMPRESA.

En segundo lugar, entendiendo el **aspecto ético de la empresa** como el compromiso con el destino de cada una de las personas que integran la empresa destacan fundamentalmente dos:

**Movimiento Laboral.** Dado que existe un ajuste en la estructura de los costos dado por el intercambio de la mano de obra. Es decir, empresas con altos % de costo de mano de obra, reubican coyunturalmente a su personal en otras empresas que sí pueden aguantar un incremento en sus costos por este concepto, lo que hace a nivel de tejido cooperativo una redistribución implícita.

**Ahorro.** Una de las pruebas más fuertes de esta experiencia ocurrió en los primeros años de la década de los 80 debido a la crisis global que afectaba a la economía. “Son años en que las dificultades ponen de manifiesto la clarividencia de los fundadores al crear instituciones como Caja-Laboral y Lagún-Aro, soporte básico para la resolución de problemas que alcanzaron una enorme magnitud” (Mondragón, 2001).

Las empresas cooperativas salieron mejor libradas que las empresas tradicionales del entorno. De todas formas la magnitud fue tal que hubo que recurrir al préstamo individual, donde la misma Caja Laboral intervino subvencionando intereses incluso al 0%.

Aquí es donde interviene una vez más la dialéctica de la lógica económica y la lógica social, ya que la condenación de los intereses al 100% sería visto como una mala decisión financiera (dinero llama dinero).

La diferencia más importante con la llamada “Tesorería Corporativa” es que la mora o la suspensión de pagos en situación en extremo difíciles no ocasionan embargos, o estrategias comunes como el *downsizing*.

## 5.6 ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA SOCIAL.

Aunque ciertamente “no existe una única forma de definir empresa social, discutiendo sobre la noción de empresa social tenemos enormes problemas de definición y lenguaje” (Luzarraga, 2008: 18), vamos a hacer una aproximación a ciertos elementos de su estructura, fundamentalmente nos referiremos a cuatro:

1. Fuente de Ingresos y distribución de utilidades.
2. Metas y Objetivos.
3. Propiedad y Poder de control
4. Estructura Legal. (Luzarraga, 2008: 19)

La siguiente figura ilustra tanto las semejanzas como diferencias entre la empresa social y otro tipo de organizaciones.

**Figura 5.10** Empresa Social en el contexto organizacional.

<b>Sector Privado</b>	<b>Negocios Responsabilidad Social</b>	<i>Empresa Social</i>	<b>Empresa solidaria</b>	<b>Caridad y Voluntariado</b>	<b>Gobierno</b>	
<i>Ventas</i>				Donaciones	Impuestos	<b>Ingresos</b>
Económicos	<i>Económicos y Sociales</i>		Sociales		Políticos	<b>Objetivos</b>
Privada		<i>Social</i>			Pública	<b>Propiedad</b>
Ilimitada		<i>Limitada</i>	Sin distribución			<b>Distribución de utilidades</b>

**Fuente** (Luzarraga, 2008: 20).

Cabe mencionar también, que al referirnos a propiedad, se habla del primer nivel de participación, que deberá evolucionar hacia una verdadera gestión participativa.

Es importante mencionar que el éxito de la estrategia de participación de la empresa debe darse en sus 6 dimensiones. Por ejemplo, al hablar de la participación de la propiedad, puede ser una arma de doble filo en el mejor de los casos, y en el peor, una estrategia dirigida de robo a los trabajadores.

La historia concreta de “Enron” nos lo enseña. Todos los trabajadores participaban en la propiedad de la empresa a través de sus acciones. Sin embargo, realmente los trabajadores financiaron uno de los desfalcos más cínicos de la historia. Aún así, los trabajadores al darse cuenta de la debacle financiera de la empresa, no podían vender sus acciones, en cambio sí veían como todo su patrimonio se volvía nada. Sin embargo, los altos directivos sí pudieron vender sus acciones en el momento en que gracias a “información privilegiada” que tenían de la empresa, sabían que el descenso era inminente y para nunca más levantar.

En cuanto a la situación legal de las cooperativas, comparado con las demás figuras del sector social de la economía, se detalla a continuación.

**Figura 5.11** Figuras del sector social de la economía en México.

Figura Asociativa o Modalidad Interna de la Organización	Siglas	Nivel organizativo.	Marco jurídico	Sociedad de:			Membresía	Órganos internos	Periodo Lectivo	Régimen de responsabilidad
				tierra	personas	capital				
Ejido		1º	Ley agraria Cáp. 1	●			Ejidatarios o con derecho a Salvo	Asamblea Comisariado, Consejo de vigilancia	3 Años	Solidaria
Comunidad		1º	Ley agraria Cáp. 5	●			Comuneros con derecho a Salvo	o comunal	3 Años	Solidaria
Unidad agrícola e industrial para la mujer	UAIM	1º	Ley agraria Art. 63, 71 y 108	●	●		Mujeres del núcleo ejidal mayores de 16 Años	Junta general, comité de administración, comité de vigilancia	tiempo de sus estatutos	Solidaria
Unidad Productiva para el desarrollo integral de la Juventud	UPDIJ	1º	Ley agraria Art. 63, 72 y 108	●	●		Jóvenes entre 16 y 24 años	Junta general, comité de administración, comité de vigilancia	tiempo de sus estatutos	Solidaria
Unión de ejidos y/o Comunidades	UEUCUE Y C	2º	Ley agraria Art. 108 y 109		●		2 o mas ejidos y /o comunidades	Asamblea de delegados, consejo de admón. consejo de vigilancia	3 Años	Limitada, llimitada y suplementaria
Sociedad de Producción Rural	SPR	1º	Ley Agraria Art. 111 y 112		●	●	2 o mas productores	Asamblea de socios consejo de Administración y vigilancia	3 Años	Limitada, llimitada y suplementada
Asociación rural de interés Colectivo	ARIC	1º	Ley agraria Art. 110			●	Ejidos más uniones de ejidos	Asamblea de delegados, Consejos de admón. y vigilancia	3 Años	Solidaria
Unión de sociedades de Producción Rural	USPR	2º	Ley agraria Art. 113			●	dos o mas SPR	Asamblea des delgados, consejos de admón. y vigilancia	3 Años	Solidaridad
Sociedad de Solidaridad Social	SSS	1º	Ley de Soc. de Solidaridad Social Cáp.1		●		15 o mas productores	Asamblea General, Comité Ejecutivo, Financiero y de Vigilancia. Comisión de Educación	2 Años	Solidaridad
Sociedad cooperativa	S.C.	1º	L.G.S.C	●	●		5 o mas personas físicas	Asamblea . consejos de admón. y vigilancia	5 años	Limitada Suplementada

Fuente: (Cámara, 2004: 19).

Este modelo, no sólo representa un “modelo de negocio” que resulta altamente competitivo y eficiente para la creación de empresas, puestos de trabajo y desarrollo territorial. También resulta un modelo cargado de filosofía humana que pone a la persona como centro del desarrollo, y no como subordinado al capital.

La aportación de este capítulo, es el estudio de lo que este modelo representa y que, en la medida que pueda ir contestando o ayudando a contestar las preguntas planteadas en esta investigación, nos irá siendo de utilidad para su aplicación.

La limitación principal, es que este modelo es estudiado desde una cultura y una perspectiva histórica un tanto diferente a la comunidad donde se intentará proponer; y no necesariamente lo que funcionó y aún sigue funcionando en Mondragón lo hará en la comunidad sede de la investigación.

Sin embargo conjuntando este estudio del modelo con el estudio de campo de la comunidad, se podrá realizar la propuesta final, seguramente no la definitiva, ya que la recursividad de la experiencia la moldeará en el tiempo, pero sí propondrá el inicio de un probable camino al desarrollo comunitario.

## Capítulo 6

---

### **Metodología.**



## 6. Metodología.

### 6.1 GENERALIDADES.

Por metodología entendemos las estrategias, fuentes, herramientas, técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información necesaria a fin de hacer una aportación a la problemática planteada en forma de pregunta de investigación.

Por planteamiento del problema entendemos, según Rojas, el “reducirlo (el problema) a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo; pero la reducción –vía el recurso de la abstracción- no significa de modo alguno simplificar el estudio científico de la realidad social. Esta operación mental es necesaria para poder plantear el problema en términos concretos, destacando aquellos elementos que la teoría y la práctica señalan como importantes para una primera aproximación al estudio del mismo” (Rojas, 1992: 33).

En el presente trabajo, la pregunta de investigación es específicamente **¿Cómo iniciar una experiencia de desarrollo socio-económico basado en los principios cooperativos en una comunidad indígena de Yucatán?** Para dar respuesta a esta pregunta de investigación, el presente estudio se abordará desde un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se describirá la situación de la comunidad de Telchac Pueblo, reproduciendo su problemática fundamental, de forma que se pueda abordar una explicación profunda del mismo e intentar construir un sistema predictivo.

Esta explicación, o sistema explicativo, como afirma Morin, se centrará en “localizar los principios organizadores a partir de los cuales se desarrollan o decaen los sistemas... en discernir los principios que lo constituyen (al sistema) o lo gobiernan, las fuerzas que lo transforman...” (Morin, 1999: 11). Estas fuerzas transformadoras, una vez identificadas, serán a su vez los principios que permitan la construcción de un sistema predictivo hacia una experiencia de desarrollo.

Este trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación denominada “**investigación-acción**” ó también conocida como “**investigación militante**” en cuanto, según Rojas, se intenta vincular a los procesos sociales y de ahí: 1) obtener un conocimiento objetivo y preciso de la realidad y 2) buscar, conjuntamente con la comunidad las soluciones más adecuadas para los problemas que son objetos de estudio (Rojas, 1992: 115).

Otra forma de definir procesalmente la investigación acción es, según Pardinás, donde “los investigadores participan en la vida del grupo con fines de acción social, tales como atenuar las tensiones, fricciones y frustraciones que puedan existir; hacer aceptar al grupo determinados planes de mejoramiento: elevar la productividad de una comunidad y en general facilitar cambios sociales” (Pardinás, 1984: 110s.).

El Dr. Larrasquet explica con mayor profundidad el concepto de investigación acción desde la perspectiva de “mejorar de manera significativa la comprensión de las características fundamentales del conocimiento, desarrollando un proyecto científico capaz de nutrir cuestiones teóricas fundamentales en la era de la sociedad del conocimiento (¿qué es el conocimiento?) Cruzándolas con la implicación de los investigadores en campos aplicados y en colaboración con profesionales de la empresa trabajando en sus propios campos (abastecimientos, producción, marketing, contaduría, control...), compilando datos, observando prácticas, realizando entrevistas, utilizando mapas cognitivos, pero también participando a las discusiones, proponiendo *guidelines*...” (Larrasquet, 2005).

En este sentido y dado que se quiere llegar a una transformación de la realidad, a un cambio en la organización social de Telchac Pueblo, se trabajará sobre la perspectiva de “proyecto” siendo el “pilotaje” un eje sobre el que se podrá desarrollar e implementar las propuestas de la investigación (Larrasquet, 2005).

Como herramienta teórica sociológica se usa el concepto de “acción social; entendida como toda acción cuyo sentido subjetivo se dirige explícitamente a otros hombres o sus actos... los actos humanos están dotados de sentido y por tanto tienen que darse en un tiempo y un espacio, en un estar aquí, por eso son de naturaleza histórica” (Arzate, 2004: 22).

De este modo, ayudados por la experiencia de Mondragón y la experiencia de las “AMAP” ¿Qué estrategia puede desarrollar la comunidad, para alcanzar estos objetivos? ¿Cuáles son las metas intermedias? ¿Con qué ritmo se puede avanzar? ¿Qué financiación se puede lograr y de dónde? ¿En qué personas puede apoyarse la puesta en marcha y estabilización de un tal proceso? ¿Qué apoyo político-institucional es factible, quién lo puede organizar? ¿Qué papel puede jugar la universidad en tales procesos?

## 6.2 VISIÓN SISTÉMICA DE LA INVESTIGACIÓN.

El problema expuesto en la pregunta de investigación mantendrá una perspectiva sistémica dado que, como plantea Bertalanffy, en el estudio actual de las ciencias se puede observar, cada vez con mayor rigor que “los fenómenos sociales deben ser considerados en términos de sistemas” (Bertalanffy, 1998: 6). Esto nos lleva a la importancia de considerar a la Teoría General de los Sistemas (TGS) como una de las teorías principales en la construcción de nuestro método de investigación.

### 6.2.1 ASPECTO DESCRIPTIVO.

Este aspecto no intenta diseñar una solución al problema de investigación, intenta sólo reproducir el problema planteándolo a través de diferentes herramientas de investigación. Intenta también hacer conciencia de la existencia de un problema que apela de manera directa a las ciencias de la gestión, y que requiere de ella una aportación importante a su solución.

En congruencia con la metodología y estado del arte, el aspecto descriptivo se base en la propuesta de que “La descripción interna es esencialmente estructural: procura describir el comportamiento del sistema en términos de variables de estado y de su interdependencia. La descripción externa es funcional, describe el comportamiento del sistema por su interacción con el medio” (Bertalanffy, 1998: 267).

El aspecto descriptivo plantea las preguntas siguientes:

#### **¿Qué elementos constituyen el terreno (escenario y actores)?**

Esta pregunta tiene como finalidad el conocimiento de la estructura interna de la comunidad, básicamente de sus recursos territoriales a través de dos variables: la primera ocupa el aspecto de recursos naturales y geográficos a la que llamaremos escenario; la segunda ocupa el aspecto de los recursos humanos (capital social) a la que llamaremos actores; de vital importancia será también el análisis de factores económicos (capital económico y financiero).

El escenario incluye datos que permitan conocer las características del terreno, como clima, ubicación geográfica, características de flora y fauna, todo lo que sea de utilidad para entender y conocer sus recursos naturales y geográficos.

En cuanto a los actores, nos referimos al conocimiento de las personas que habitan la comunidad, sus costumbres, sus fuentes de ingreso, hábitos de ahorro, tipos de oficios y profesiones, todo lo que sea de utilidad para conocer sus recursos económicos y capital social.

### **¿Qué relación sistémica histórica-estructural/funcional se guarda entre ellos?**

Esta pregunta tiene la finalidad de conocer las relaciones que existen entre las variables internas que conforman la estructura de la comunidad.

Básicamente nos enfocaremos a la organización socioeconómica dentro de la comunidad, se investigará si existen redes, así como el papel que juega la institución política y religiosa en su organización.

Esta pregunta rompe con el paradigma de análisis clásico Cartesiano, al poner énfasis no solo a los elementos de la estructura sino a la vinculación entre ellos. También se observará el fenómeno de “emergencia”, donde hay muchas manifestaciones de la realidad que surgen únicamente cuando existe una relación entre varios elementos de la estructura. Sin esa relación de elementos, esos fenómenos no se apreciarían.

### **¿Qué relación funcional guarda la estructura de la comunidad con su ambiente?**

Esta pregunta tiene como finalidad la descripción externa, al encontrar la interacción del sistema con el medio, de esta manera se investigará cómo las diferentes ideologías, tanto políticas como económicas influyen en el destino de la misma comunidad. Se investigará cómo se desarrolla el proceso de aprendizaje de la comunidad y cómo responde ante ella.

#### *6.2.2 ASPECTO EXPLICATIVO.*

En esta materia, dada la complejidad de los procesos en cuestión, seguramente nunca llegaremos a entender y explicar la totalidad del problema. Sin embargo, sí podremos tener una “explicación en principio” (Bertalanffy, 1998: 36), de los factores que se consideran determinantes ante los impedimentos para crear esta totalidad llamada “desarrollo”.

El aspecto explicativo plantea las siguientes preguntas:

### **¿Qué fuerzas e intereses han configurado la situación actual de la comunidad de Telchac Pueblo?**

Continuando con la relación del sistema (comunidad) con su medio (ambiente), se investigará qué tipo de ideologías y fuerzas económicas y políticas, han actuado de manera definitiva en el devenir de la comunidad. Asimismo, cómo percibe la comunidad este tipo de intervenciones dentro de su comunidad.

**¿Qué finalidad han tenido para hacerlo?**

Se parte de la sospecha de que este tipo de ideologías y fuerzas no son resultados puros del azar, sino son medios para otros fines políticos y económicos. Se investigará para poder descubrir estos intereses y cómo percibe la comunidad estos intereses revestidos de políticas (económicas y pseudo sociales).

*6.2.3 ASPECTO PREDICTIVO.*

Este aspecto pareciera contradecir lo expresado en el fundamento del aspecto explicativo. Sin embargo; más que a la contradicción, se apela a la recursión. “La reflexividad (recursión) distingue entre dos funciones: la cognitiva y la manipulativa... Su preocupación principal (refiriéndose a los filósofos y científicos) es la función cognitiva; tienden a ignorar o deliberadamente descartar que la función manipulativa interfiera en el funcionamiento correcto de la cognición” (Soros, 2008: 64).

Es importante y “preciso distinguir muy claramente entre determinismo y predictibilidad. Hablamos de predicción cada vez que, después de considerar el estado presente de un sistema cualesquiera que observamos, afirmamos que habrá un estado consecuente en él que resultará de su dinámica estructural y que también podremos observar. Una predicción, por lo tanto, revela lo que como observadores esperamos que ocurra” (Maturana & Varela, 2003: 81).

El aspecto predictivo plantea las preguntas siguientes:

**¿Qué obstáculo habrá que vencer y qué motores existen o habrá que construir para lograr esta experiencia de desarrollo?**

**¿Cómo se puede montar un (unos) proyecto(s) de desarrollo susceptibles de éxito?**

**¿Cuál será la finalidad real de esta experiencia?**

En cuanto a la relación de elementos que conforman la metodología, se plantea la siguiente:

- El problema concreto analizado bajo un eje histórico (un lugar y un tiempo específico) y otro estructural/funcional. Para esto es importante identificar una comunidad de base que quiera y pueda entrar a la dinámica de estudio e investigación-acción requerida.
- Un modelo que se considere apropiado para el proceso de transferencia. Para esto se necesita investigar las características históricas, estructurales y funcionales del o los modelo(s) de referencia.
- Un modelo de transferencia de conocimientos, entre el o los modelo(s) estudiado(s) y el modelo en construcción. Este modelo de transferencia debe garantizar una dinámica de auto-sustentabilidad en la comunidad receptora.

En el ejemplo de la experiencia de Mondragón y las "AMAP" (Asociación para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina)", nuestra intención no es "exportar" el modelo, pero sí de iniciar el trabajo de transferencia; es decir, aprender del mismo y adaptar el modelo en las partes interesadas (Telchac Pueblo) para la construcción común de soluciones adaptadas a sus características propias.

### 6.3 APRENDIZAJE COMO MÉTODO DE TRANSFERENCIA.

La noción de transferencia que se utilizará es entendida como un proceso de aprendizaje, de construcción continua de experiencias propias inspiradas en algunos modelos que consideramos dignos de observar. La transferencia consiste en construir juntos algo nuevo (Larrasquet, Ugarte, López, & Grellier, 2006).

En primer lugar, se tendrá que entender lo que las "buenas prácticas" y los modos de hacer las cosas son dignos de ser considerados en términos de transferencia, es decir, en qué medida y bajo qué condiciones pueden ser susceptibles a presentar un interés para los demás.

El segundo punto de reflexión consiste en pensar acerca de los modos que podrían ser propuestas estas prácticas con el fin de organizar mejor nuestra actividad de transferencia (Larrasquet, Ugarte, López, & Grellier, 2006).

El punto es que la transferencia real sólo puede llevarse a cabo entre una pareja que está listo para la transferencia y otro que se interesa por esta perspectiva. Pero esta transferencia debe ser entendida en un modo flexible y realizado en condiciones flexibles.

Pensamos que la correcta de la transferencia no puede ser un simple "cortar y pegar". Transferencia y la innovación son necesariamente una cuestión de colaboración... Como sabemos, las posturas sobre el aprendizaje constructivista pretende que el aprendizaje no es una única transferencia (teniendo los conocimientos en una mente o el equipo y ponerlo en otro). El conocimiento es una cuestión de aprendizaje; es decir, una cuestión de sujetos sociales que interactúan en las redes y por lo tanto una cuestión de construcciones socio-cognitivas (Larrasquet, Ugarte, López, & Grellier, 2006).

Así que los procesos de transferencia requieren una verdadera colaboración entre los socios a fin de permitir y favorecer estos procesos de construcción cognitiva. Podemos incluso añadir que el control del proceso de transferencia debe ser en gran parte en manos de los socios de menor desarrollo o la pareja que está en la posición de "tomar" algo de la experiencia, el *know-how*, tecnología o de competencias de la otra. Es la condición para imponer al proceso de transferencia de una dirección y un "norte magnético" congruente con las necesidades de los socios en la posición del desarrollo.

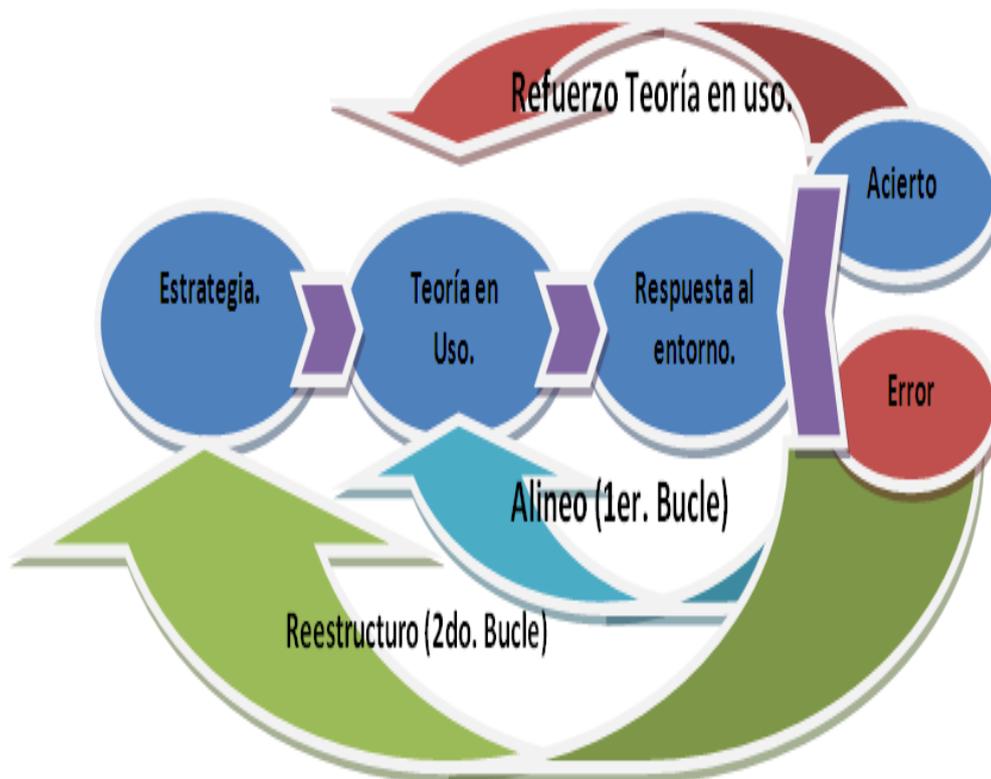
Para tal efecto se utilizará la teoría del bucle simple y bucle doble de Argyris y Schön. De acuerdo a estos autores, el aprendizaje en bucle simple se produce cuando "los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativa" (Argyris & Schön, 1978: 18).

Refiriéndose a un segundo nivel de aprendizaje, denominado de doble bucle, se produce "con aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas, o mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias y asunciones asociadas" (Argyris & Schön, 1978: 24).

El aprendizaje de primer bucle incide de dos maneras en el proceso de aprendizaje. Si la respuesta el entorno es acertada se refuerza la "teoría en uso", que de alguna forma es el paradigma bajo el cual actuamos. Si la respuesta al entorno es errónea, se tiende a buscar una alineación de las posibles desviaciones en la ejecución de la teoría en uso ó paradigma. El aprendizaje de segundo bucle, al encontrar un error en la respuesta hacia su entorno, tiende a reestructurar la estrategia de la cual emana la "teoría en uso".

La siguiente imagen ilustra la forma en que trabaja tanto el primer bucle como el segundo:

**Figura 6.1** Teoría del Aprendizaje en primer y segundo bucle.

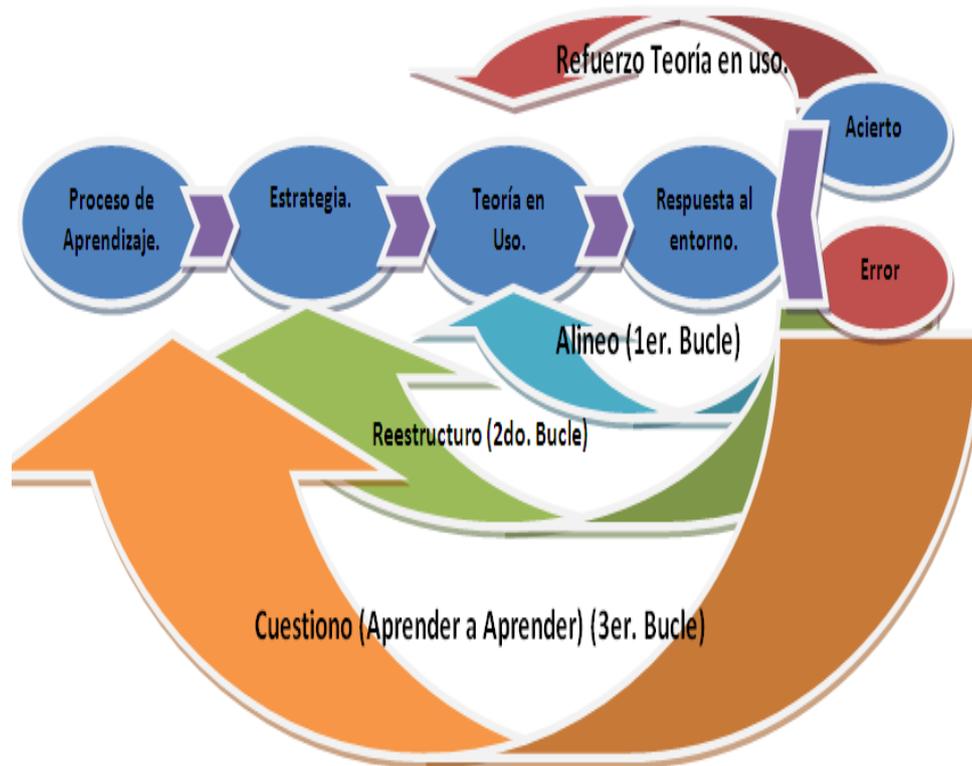


**Fuente:** Elaboración propia, basada en la teoría de Argyris y Schön.

El aprendizaje de tercer bucle, ante el error detectado en el proceso de respuesta al entorno, tiende a cuestionar profundamente, no solo las teorías en uso y las estrategias de las cuales emana, sino la forma misma de pensamiento, llega al proceso de aprendizaje mismo, de manera que se desarrolla la capacidad denominada, en términos de Argyris “aprender a aprender”, que consiste en cuestionarse sobre la propia capacidad de aprender (Argyris & Schön, 1978: 24).

La siguiente imagen ilustra la posibilidad de elevar el nivel de aprendizaje aumentando un tercer bucle al proceso:

**Figura 6.2** Teoría del Aprendizaje en primer, segundo y tercer bucle.



**Fuente:** Elaboración propia, basada en la teoría de Argyris y Schön.

El entorno se comprende con un análisis de la realidad, que no es meramente objetiva sino condicionada por nuestros modelos mentales. Esos datos que se reciben forman el primer nivel de interpretación. A su vez, el entorno evaluado presenta varias alternativas de acción a seguir. Los posibles resultados de estas acciones son confrontados con los objetivos deseados y se elige la que mayor posibilidad de éxito represente.

## 6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las fuentes de información serán tanto secundarias, con extensa información obtenida de libros, periódicos, estudios académicos e informes de diferentes instancias tanto de gobierno como independientes, como de fuentes primarias basadas en observación, encuestas y diálogos frecuentes con los principales actores de la investigación, así como la experiencia extraída del trabajo en la formación y acompañamiento a un grupo social (grupo experimental), de la propia comunidad que pudiera ser el modelo piloto que sirva después para gatillar la experiencia de desarrollo comunitario en Telchac Pueblo.

Las diferentes técnicas de recolección de datos se enumeran a continuación:

*6.4.1 ENCUESTA SOCIO-DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA.*

Se trata de un estudio transversal, cuyo instrumento es una encuesta por muestreo de conglomerados con selección proporcional al tamaño, que considera como unidad de análisis a la vivienda y como unidad de observación a los hogares existentes en las viviendas seleccionadas.

La muestra está contrastada por un experto en la materia, el maestro Ignacio Pastrana, determinando las características adecuadas al estudio, así como el análisis de diferentes documentos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Cabe señalar que de acuerdo con los resultados del II Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI, en la localidad se registraron mil 48 hogares, lo que representa 1.01 hogares por vivienda, es decir, en promedio, prácticamente un hogar por cada vivienda.

El diseño de la encuesta se diseña a partir de la información proporcionada por los Micro datos del II Censo de Población y Vivienda, 2005 del INEGI. El tamaño de muestra de 140 viviendas se calcula considerando una proporción del 50% con un error de estimación del 7%, una confianza del 90% y una tasa de no respuesta esperada del 15%.

Como informante adecuado se considerará a la persona mayor de 18 años que en el momento de la entrevista se encontrara en la vivienda seleccionada y que declarara conocer la información necesaria para responder la encuesta. Como instrumento de captación se empleo

un cuestionario, el cual fue llenado por los encuestadores a partir de las respuestas del informante.

Para el levantamiento de la información se contará con la participación de 16 personas: entre alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) y personal del Ayuntamiento de Telchac Pueblo, que brindó el apoyo logístico necesario para llevarlo a cabo.

La localidad de Telchac Pueblo es la sede del Ayuntamiento del municipio de Telchac Pueblo del Estado de Yucatán, México. De acuerdo con los resultados del II Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2005 la población de dicha localidad (tres mil 377 personas) representó el 99.2% del total de la población del municipio (tres mil 404 personas). En términos de viviendas, la localidad registra mil 34 viviendas, mismas que representan también el 99.2% de las viviendas totales del municipio (mil 42 viviendas). Estos resultados reflejan la alta concentración poblacional del municipio en la localidad sede del Ayuntamiento.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 2004 del propio INEGI, en el Municipio se registran 131 establecimientos formales: 81 comercios, nueve de manufacturas, cuatro de minería, agua y suministro de gas y 37 de servicios.

Con el fin de contar con una base informativa actualizada para apoyar la toma de decisiones, el Ayuntamiento de Telchac Pueblo solicitó a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Yucatán, asesoría técnica para llevar a cabo un diagnóstico que permitiese identificar las características socio demográficas actuales de la población de la localidad de Telchac Pueblo, así como la actividad económica que se realiza en las viviendas, a fin de permitir el diseño de acciones orientadas al beneficio social de la comunidad.

#### 6.4.2 ENTREVISTAS.

Se realizarán entrevistas semi-estructuradas a actores sociales de trascendencia en la comunidad; entre los que destacan:

El alcalde de la localidad, que se caracteriza por tener una visión y compromiso social bien definido y marcado con una preparación profesional elevada al estar estudiando estudios a nivel maestría. Es oriundo de la comunidad de Telchac Pueblo y ha vivido la experiencia del

exilio económico al estado aledaño de Quintana Roo, en busca de una fuente de trabajo digna. Muy consciente de la problemática de la comunidad y muy apreciado por la misma.

Un profesionalista y empresario con visión y compromiso social que ha logrado establecer una pequeña empresa con recién egresados de carreras vinculadas a las tecnologías de información (T.I) con la idea de empezar a construir un “*Cluster* tecnológico” dentro de la comunidad de Telchac Pueblo con el efecto social de evitar la migración de egresados de Telchac Pueblo y comunidades aledañas a la ciudad de Mérida. Actualmente esta empresa trabaja ya en la maquila de software para una empresa Noruega, con salarios por hora sumamente mayores a los que paga el mercado local incluso a personas con las mismas características.

La “secretaria de la comuna” del ayuntamiento, siendo una persona de mucho liderazgo y conocimiento tanto de la problemática económica y social general de su comunidad, como de la situación particular de las personas y familias dentro de la comunidad. Ha sido de gran ayuda para crear un sentimiento de confianza y aceptación de la comunidad a las personas que participamos en el proyecto.

Un experto en desarrollo social y cooperativismo, con propuestas alternativas al enfoque actual de política pública. Tiene mucha experiencia en proyectos de desarrollo y es una autoridad en materia de cooperativismo en el país. Es el líder del proyecto de la cooperativa de banca social que ha servido de experiencia y ha nutrido la propuesta final de este trabajo de investigación.

Se entrevistará a una persona (hombre) miembro de la empresa de maquila de tecnologías de información (T.I) oriundo de la comunidad de Telchac Pueblo, con aspiraciones de crecimiento profesional y personal a través de su capacitación y trabajo en materia de tecnologías de información con empresas extranjeras. Es Ingeniero en sistemas computacionales y egresado de un Tecnológico cercano a su comunidad (Motul).

Se entrevistará a una mujer, ama de casa y contratada actualmente por el ayuntamiento para tareas de limpieza y aseo. Tiene un gran deseo de superación y de emprender un pequeño negocio en el ramo de la dulcería.

Se entrevistará a un hombre, trabajador de campo, que representa a las personas que se sitúan en el eslabón de la cadena económica de la comunidad con mayores carencias y necesidades, así como de menores oportunidades.

#### 6.4.3 VISITAS A LA COMUNIDAD.

Se visitará a la comunidad en repetidas ocasiones, normalmente una vez por semana, se visitará a las autoridades del ayuntamiento, se realizarán entrevistas, conversaciones informales e intercambio de opiniones con el alcalde. Se visitará el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) # 100 perteneciente a Dzidzantún, donde se pretende tener conversaciones con autoridades de la escuela y con maestros que generan proyectos de enseñanza innovadores a través de proyectos productivos, así como la impartición de una plática a alumnos del último año escolar.

Se realizarán visitas a varias de las casas que forman el cinturón de la comunidad donde se concentra más la pobreza y se tuvo conversaciones principalmente con las mujeres, jefas de familia que son las responsables de la economía de la familia.

Se asistirá a fiestas de la comunidad con el objetivo de conocer desde otra perspectiva la forma de vida de la comunidad y las cosas que la identifican. Se compartirán visitas informales de profesores de universidades extranjeras de Francia, Gran Bretaña y del Estado Español Vasco, intercambiando opiniones y puntos de vista de la situación de la comunidad.

El levantamiento de la “encuesta socio demográfica y económica” no sólo recabará información cuantitativa sino mucha información visual al realizar este ejercicio.

#### 6.4.4 GRUPO EXPERIMENTAL PARA EL INICIO DE UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO.

Ciertamente, el primer paso, el de encontrar a las personas idóneas para el desarrollo del proyecto ha traído sus propias dificultades. Por lo que la animación en la formación y seguimiento de un grupo piloto será fundamental en el proceso de la investigación-acción.

La mentalidad de dependencia hacia las dádivas que da el gobierno, es la principal limitante para poder levantar el proyecto. En un primer intento y dado que este proyecto nace en la comunidad de Telchac Pueblo, por un genuino interés del alcalde de la comunidad para crear grupos autogestivos, se tiene mucha relación con el equipo de trabajo que gobierna a la comunidad por el período 2007-2010, siendo en mayo de 2010 las próximas elecciones.

La encargada de la comuna, perteneciente al equipo de gobierno, es inicialmente el enlace de trabajo con la comunidad. Se realiza un perfil de las personas que se quiere reclutar, básicamente mujeres, en condiciones de pobreza y con ganas de trabajar y salir adelante.

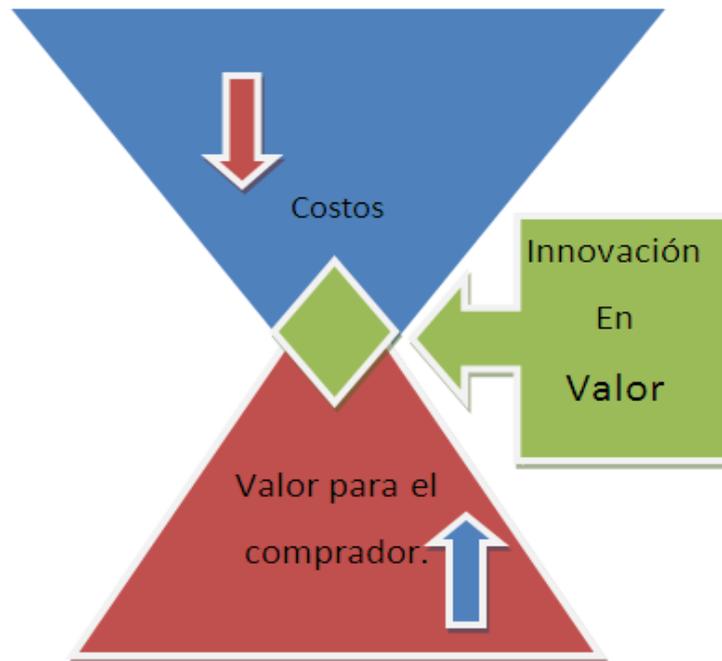
Si bien trabajar directamente con el Ayuntamiento trae algunos beneficios, también trae limitaciones, las personas invitadas al proyecto, nunca dicho de manera directa son simpatizantes del partido en el poder (PAN), siendo que tal vez otras no simpatizantes pudieran aportar mucho al proyecto. Sin embargo, la inmadurez política haría que el grupo termine dividido al haber mezclado personas con diferentes intereses partidistas.

#### 6.5 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL COMO METODOLOGÍA DE NEGOCIO.

De acuerdo a Chan Kim, “La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior” (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 23).

La piedra angular de la estrategia, será la de poder maximizar el valor del producto para el consumidor, al tiempo que minimizamos los costos, ese umbral será el deseado para la innovación en la cadena de valor, como se muestra en la siguiente imagen.

**Figura 6.3** Innovación en Valor como piedra angular de la estrategia del océano azul.

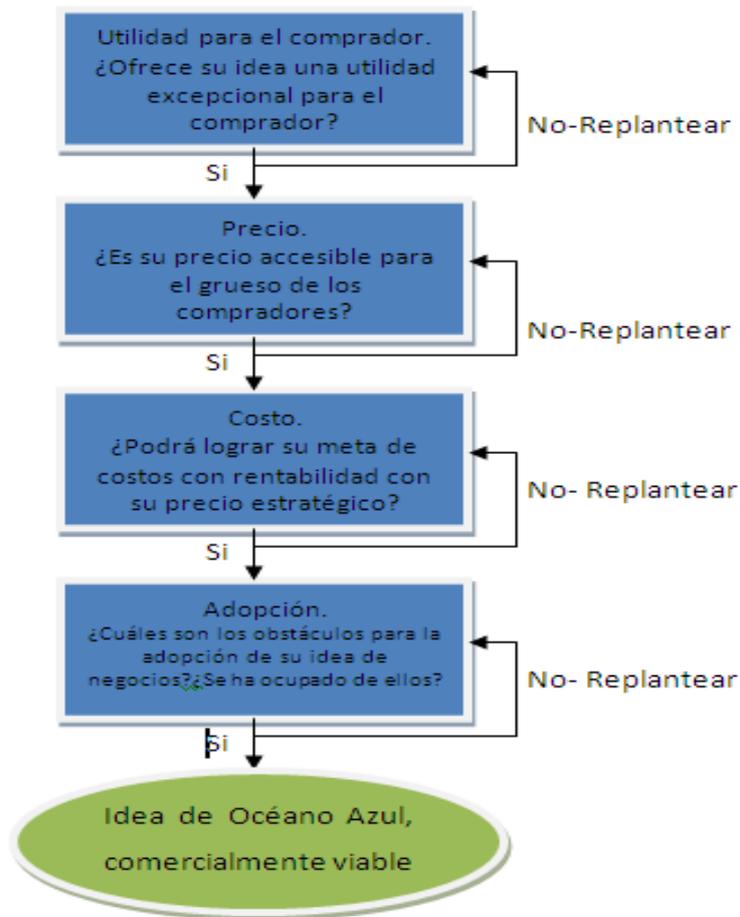


**Fuente:** (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 23).

Una vez identificado el valor del producto que se va a adquirir; es decir el componente funcional, así como la necesidad de incluir el componente emocional en el segmento de mercado, será necesario identificar la estrategia de formación de éste. Para ello apelaremos al concepto de “externalidades de la red” (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 177); es decir, la relación del valor del producto con el número de personas que lo consumen. Esto crea un círculo virtuoso al reducir aún más los costos cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.

Por otro lado, es importante una correcta secuencia estratégica para la concepción de una idea que sea comercialmente viable, por lo que se presenta la siguiente secuencia:

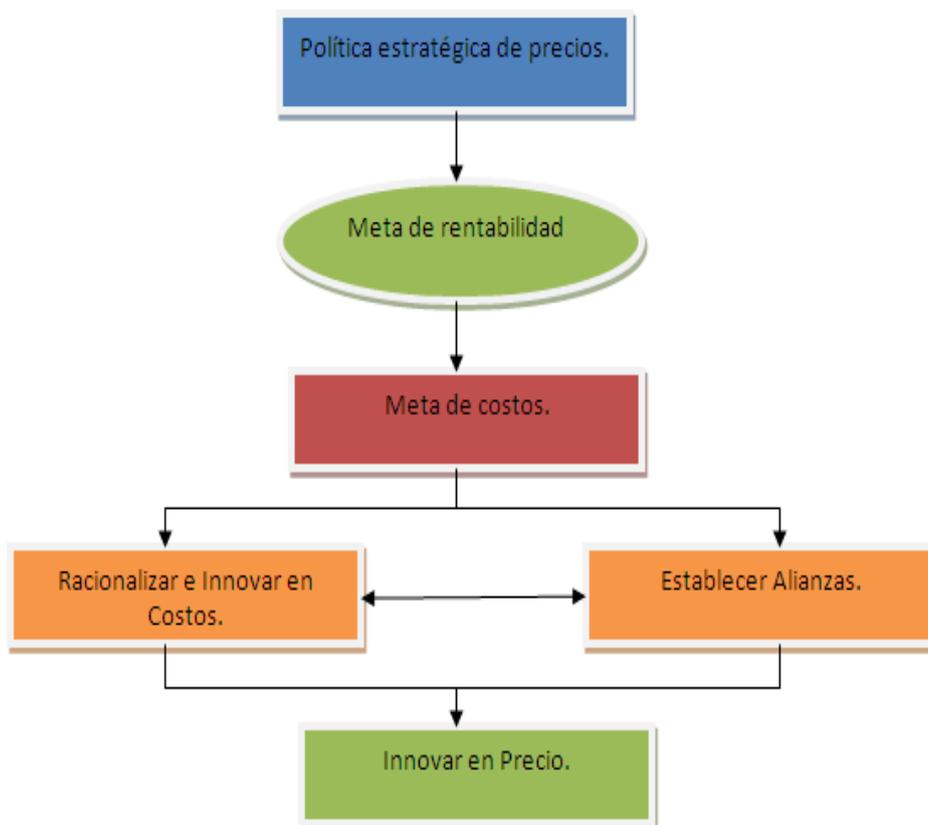
**Figura 6.4** Secuencia estratégica del océano azul.



**Fuente:** (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 166).

Partiendo de que uno de los principios de la innovación en valor de acuerdo a la teoría del océano azul, es que “hay innovación en valor sólo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo de la compañía está debidamente alineado” (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 23), será necesario establecer un modelo de rentabilidad, cuya secuencia se muestra a continuación:

Figura 6.5 Modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul.



Fuente: (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 193).

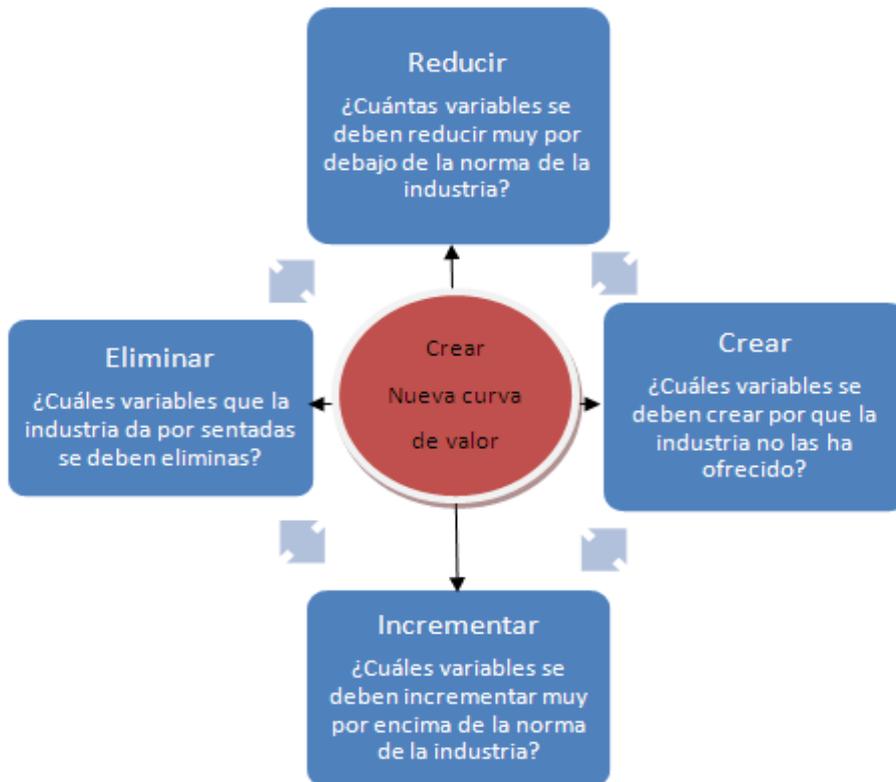
## 6.6 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN GRUPAL.

A efectos de lograr una adecuada intervención en el grupo experimental que consideramos como piloto del proyecto, se eligieron y trabajaron las siguientes técnicas de intervención grupal.

### 6.6.1 TÉCNICA DE LAS “CUATRO ACCIONES”.

Una herramienta importante para facilitar la innovación, será la propuesta en la estrategia del océano azul denominadas las “cuatro acciones”, recordando que en la innovación en valor las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria, siendo que el valor para los compradores aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido, como se describe a continuación:

**Figura 6.6** Esquema de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul.



**Fuente:** (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 42).

#### 6.6.2 SEIS SOMBREROS PARA PENSAR. (De Bono, 2004)

Otra metodología utilizada será la denominada “Seis sombreros para pensar”, en donde *De Bono* (2004) nos transmite este método utilizado por empresarios japoneses para la toma de sus decisiones.

En cada momento de la reunión, el que preside irá marcando las etapas del proceso con la analogía de “ponernos un sombrero”, que significa entrar a una actitud determinada. Los seis sombreros son:

1. **Blanco (el práctico).** Es momento de analizar los datos con los que disponemos y pedir más información si se considera necesario, es un momento sumamente objetivo.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Le consta lo que usted asegura?
- ¿De qué fuente sacó la información?
- ¿Quiere obtener los hechos, o confirmar argumentos?
- ¿Es hecho ó probabilidad?
- ¿Es hecho ó creencia?
- ¿Cuáles son los hechos?
- ¿Es verdadero?

2. **Rojo (el emotivo).** Consiste en hacerle caso a la "Intuición", entendida como un conocimiento obtenido a través de un estado mental no racional. Hacemos caso a corazonadas, sentimientos. No se necesitan argumentos racionales ni fundamentaciones.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Qué emociones entran en juego?
- ¿Cuál es su opinión?
- ¿Qué dice la intuición?
- ¿Qué sensación deja?
- ¿Es una opinión general?

3. **Negro (el negativo).** Ver todas las objeciones que tengan las propuestas. Hacer de Abogado del diablo. Observar con pesimismo.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Cuál es la lógica?
- ¿Cómo se organiza la situación?
- ¿Cuáles situación haría que no funcione la idea?
- ¿Es correcto (lógicamente hablando)?
- ¿Hay ilación? ¿Hay secuencia?
- ¿Hay contradicción?
- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Cuánto podríamos perder?
- ¿Por qué escoger "A" y no "B"?
- ¿Por qué nos compraría alguien?
- Convénceme de tu proyecto
- ¿Qué desventajas hay?
- ¿Cuáles son las amenazas?
- ¿Es legal?

¿Por qué vale la pena?

4. **Amarillo (el positivo y el proactivo).** Ver la propuesta bajo una óptica “optimista” y así detectar todas las posibilidades de acción para seguir.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Cuáles son las oportunidades?
- ¿Cuáles son las fortalezas?
- ¿En qué condiciones sería un éxito?
- ¿Cuál es la probabilidad de un escenario positivo?
- ¿Cuál es el valor agregado?
- ¿Cómo nos podemos beneficiar más?

5. **Verde (el creativo).** Consiste en analizar nuevas opciones y posibilidades. Planes de contingencia ante las objeciones encontradas en el sombrero negro.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Qué otras alternativas existen?
- ¿Qué podemos sustituir?
- ¿Cómo podemos abaratar costos?
- ¿Cómo podemos mejorar?

6. **Azul (el realista, el moderador).** Es momento de Síntesis, resúmenes, informes ejecutivos, puntualizar lo importante y así poder “tomar decisiones”. Es el moderador de la sesión de trabajo.

**Preguntas generadoras:**

- ¿Cuáles son las prioridades?
- ¿Cuáles son las restricciones?
- ¿Cuál es el enfoque?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿En qué debemos centrarnos?
- ¿Cuál es la síntesis?
- ¿Qué concluimos?
- ¿Qué lecciones sacamos?
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Estamos de acuerdo con las decisiones?

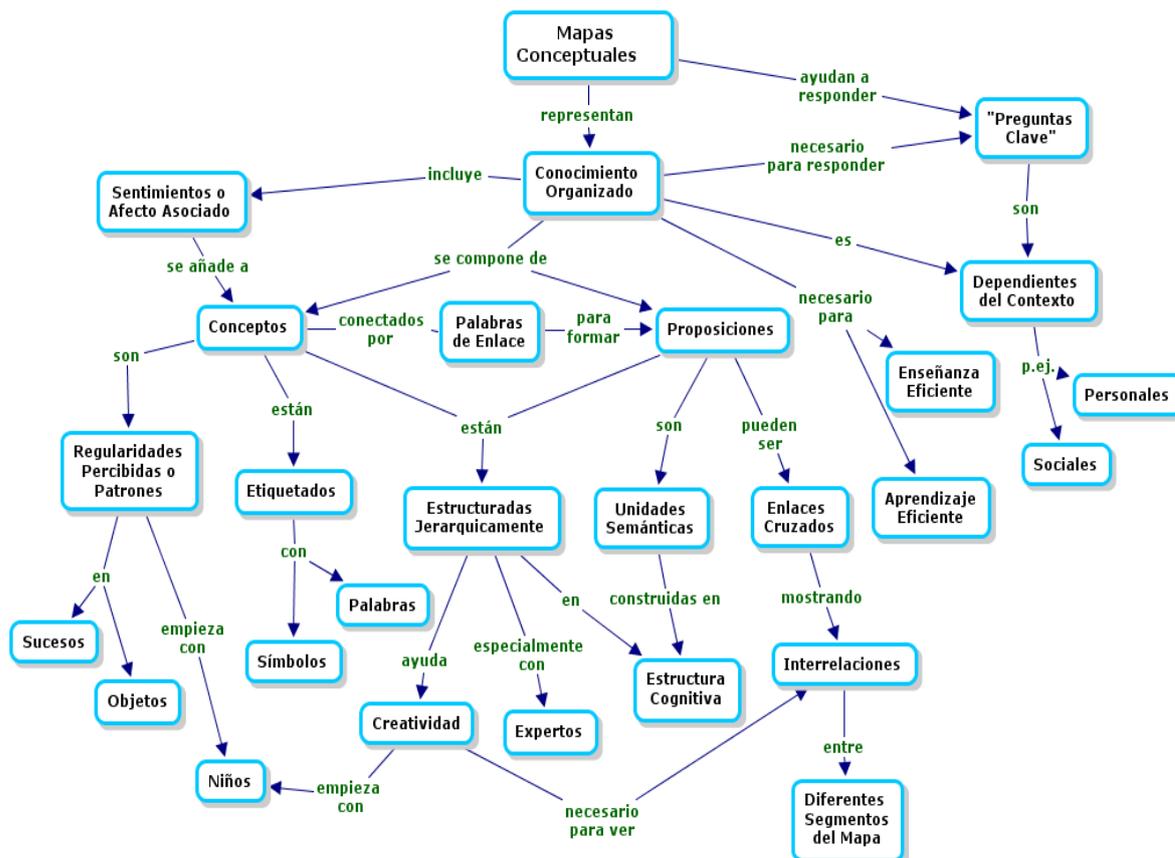
Esta metodología permite entonces nutrir la reflexión al no desechar alguna idea o propuesta inicial sino transformarla con las ideas del grupo para innovar una idea mejor, y que seguramente al inicio del ejercicio no existía. Se construye de forma consensada la idea a concretar.

6.6.3 MAPAS MENTALES Y CONCEPTUALES.

Un mapa conceptual utiliza toda la gama de utilidades del cerebro. Propone una idea central, ubicándola como imagen en el centro de una página, a fin de favorecer la generación de ideas creativas, de forma que se expanden redes asociativas alrededor de la idea (imagen) central. “Los mapas mentales son estructuras arbóreas” (Hernández, 2005: 195), diferenciándose básicamente de los mapas conceptuales, en que para éstos (mapas conceptuales), las relaciones entre las ideas y los conceptos tienen una mayor relevancia permitiendo la profundización del conocimiento sobre un tema.

Para un conocimiento mayor de los mapas conceptuales, se propone la siguiente estructura de relaciones conceptuales utilizando justamente la metodología de mapa conceptual.

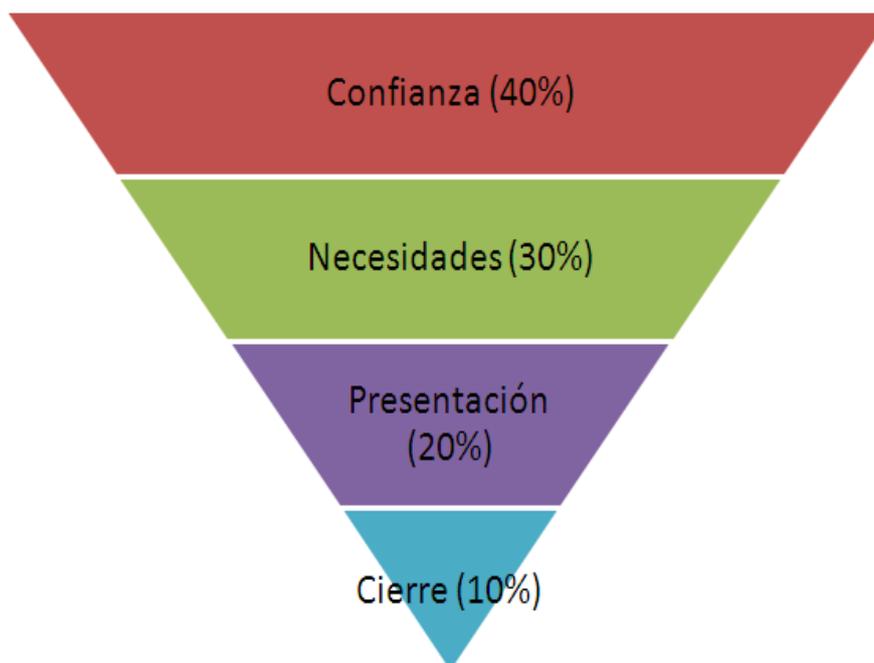
Figura 6.7 Ejemplo de un Mapa Conceptual.



Fuente: (Hernández, 2005)

El modelo de comercialización que se llevará será el denominado “comercialización por asesoría”, de acuerdo a la importancia de los siguientes elementos:

**Figura 6.8** Cono de los aspectos que forman el concepto de comercialización por asesoría.



**Fuente:** (Seguros Monterrey, 2000: 43)

Este modelo se seleccionó por contar con una metodología definida así como herramientas que permitan su desarrollo. Pero más importante que es un modelo fundamentado en la confianza, recordando que este proyecto se realizará sobre una especie de contrato moral entre productores, consumidores y dinamizadores del proyecto.

La primera tarea será la de poder conseguir grupos de consumidores de 10 personas, por cada familia de producción, y se estima la siguiente relación:

- ✓ Por cada 15 prospectos hay 13 acercamientos.
- ✓ Por cada 13 acercamientos hay 10 citas.
- ✓ Por cada 10 citas hay promedio 6 entrevistas.
- ✓ Por cada 6 entrevistas hay 2 cierres.

Por lo que se estima que para cerrar el grupo de 10 consumidores se necesitará prospectar a 75 personas. Sin embargo para este efecto se elaborará una herramienta con 100 prospectos posibles por cada equipo de trabajo. La lista debe incluir los nombres y los números de teléfono o direcciones electrónicas para poder realizar el acercamiento.

En lo referente a los acercamientos podrán ser en forma personal solicitando una cita, vía telefónica o por medios escritos generalmente por e-mails. En caso de ser vía telefónica, se recomienda hablar con claridad (4 cm. de la bocina del teléfono) y seguridad al solicitar la cita.

En lo referente a la entrevista, se tendrá como objetivo crear una conexión emocional para transmitir la información del proyecto. Será importante lo siguiente:

1. Saludar e identificarse.
2. *Raport*, que consiste en romper el hielo.
3. Presentación del proyecto, basados en la ecuación del valor. Es decir, presentar los beneficios de integrarse al proyecto así como la problemática de salud y social a la que se pretende contribuir.
4. Despedida y agradecimiento.

Será importante también enviar una carta de agradecimiento por el tiempo destinado a la entrevista, así como por aceptar la invitación a participar en el proyecto, y en caso de no haberlo hecho, manifestar que el proyecto estará disponible cuando quiera pertenecer.

La aportación fundamental, es la de crear una gama de técnicas que utilizadas en forma complementaria y cruzando los resultados obtenidos, puedan ayudar a un trabajo de investigación con mayor “rigor intelectual y compromiso social...en la búsqueda de soluciones alternativas a la realidad contemporánea” (Universidad Iberoamericana, 2010).

Este capítulo no intenta presentar, ni mucho menos interpretar los resultados obtenidos de la investigación de campo. Únicamente aportar la propuesta para una metodología sobre el terreno que nos ayude a contestar las preguntas de investigación.

Básicamente el enfoque es el desarrollar cuestiones fundamentales para el desarrollo específico de la comunidad en forma de preguntas y diseñar instrumentos que nos pueda ayudar a contestarlas, no de manera definitiva, pero sí que en principio puedan desencadenar un proceso de reflexión y aprendizaje superior.

Las limitaciones fundamentales se dan en torno al concepto de complejidad, en donde no es posible agotar el fenómeno de estudio, y donde se corre el riesgo de una “excesiva simplificación” (Bertalanffy, 1998: 130), de nuestro modelo conceptual para poder recrear y entender la situación concreta del problema. Por otro lado, dotar de herramientas y técnicas de investigación, cuando la comunidad de estudio es un complejo sistema de sistemas, y donde se ha tenido que considerar en su conjunto los sistemas concebibles y “reducir el conjunto a dimensiones más razonables” (Bertalanffy, 1998: 99), presenta limitaciones metodológicas importantes.

## Capítulo 7

---

### **Aportaciones conceptuales y metodológicas.**



## **7. Aportaciones conceptuales y metodológicas.**

### 7.1 NECESIDAD DE UNA RECONCEPTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.

La utilidad de este capítulo será la de entretelar el trabajo realizado hasta ahora, así como reconceptualizar la metodología planteada y sustentada como base para la investigación. Esto con el fin de realizar una aportación metodológica *Ad hoc*, tanto para obtener las Hipótesis relativas a la problemática de la investigación, como para sustentar la verificación de las mismas en un trabajo de campo.

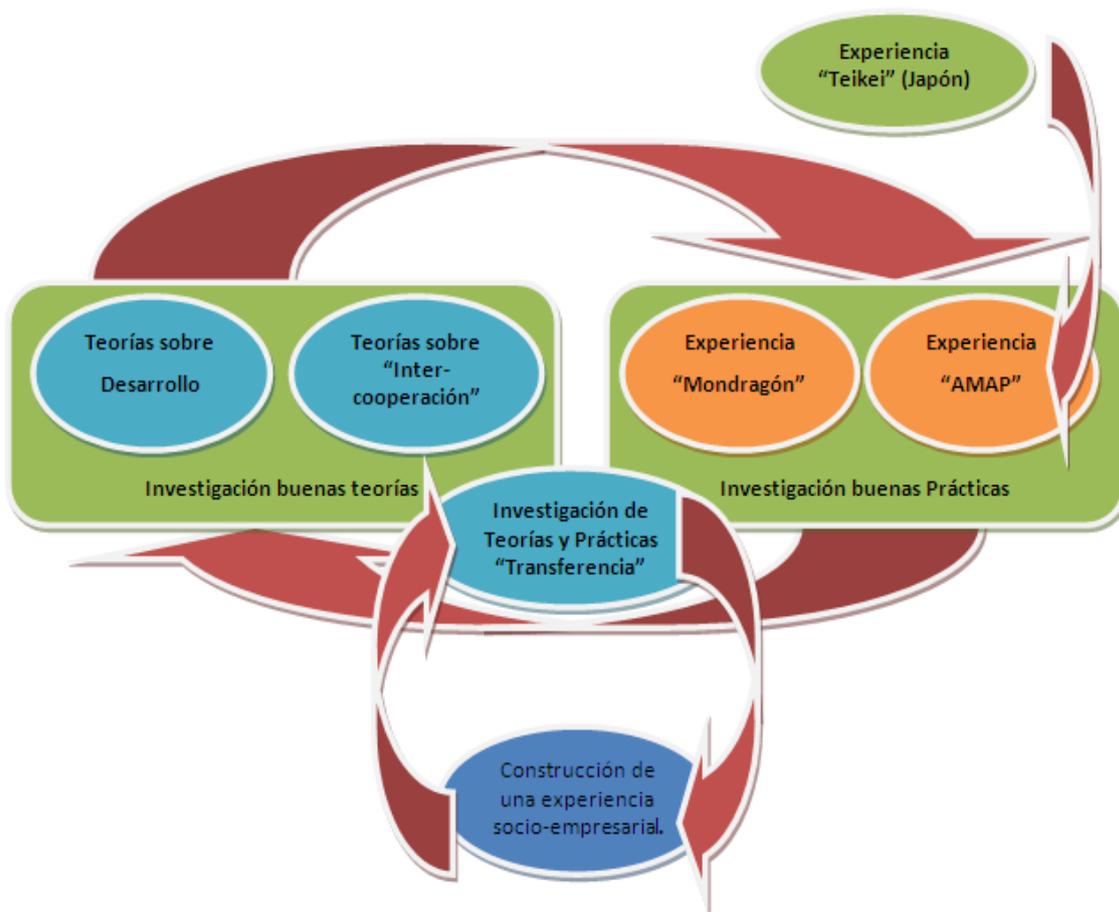
El Capítulo 2 “Contexto de la realidad social de Telchac Pueblo” presentó una realidad contextual de la situación de Telchac Pueblo, describiendo diferentes aspectos de su realidad. Los Capítulos 3 “Teorías del desarrollo (Endógeno, Local, Territorial)”, 4 “Modelos de financiamiento e intercooperación financiera y económica”, y 5 “Modelo Mondragón”, presentaron el armazón conceptual capaz de sustentar tanto las teorías en forma de estado del arte, como las mejores prácticas investigadas para dar respuesta a la pregunta de investigación, específicamente el Modelo Mondragón y el Modelo “AMAP” (Asociación para el mantenimiento de una agricultura campesina).

Por su parte el capítulo 6, “Metodología”, presentó tanto la conceptualización metodológica de la investigación, como las herramientas y técnicas que se utilizarán para recolectar la información en el terreno, así como para preparar una propuesta de intervención en la comunidad que permita la gestión de un proyecto piloto a través de un grupo experimental.

7.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO METODOLÓGICO PROPUESTO.

Focalizando la investigación, la construcción del modelo conceptual siguió el itinerario que se muestra a continuación:

Figura 7.1 Modelo Conceptual base de la investigación.

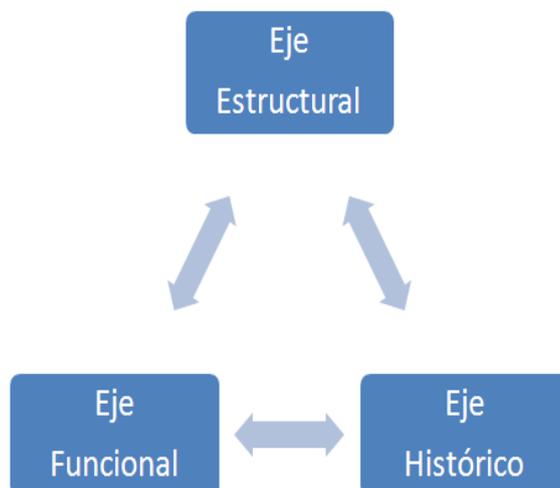


Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las directrices teóricas, las mejores prácticas, y la metodología de transferencia; es decir el armazón o modelo conceptual, habrá que investigar, contextualizando a la comunidad a la cual se pretende perturbar para el inicio de la experiencia desde una perspectiva sistémica.

Este análisis se realizará en congruencia con la metodología de sistemas; es decir, desde el eje estructural/funcional en primer lugar, y desde el eje histórico en segundo lugar.

**Figura 7.2** Ejes de la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta descripción permitirá ir gradualmente armando un sistema explicativo para mostrar cómo se (de) construye un proceso de desarrollo en una comunidad rural indígena. El problema de desarrollo visto desde una perspectiva antropológica global; es decir, desde diferentes perspectivas como la historia, la economía la sociología, etc.

Aunque inmersos en la metodología investigación-acción es imposible separar ambos procesos; es decir, por un lado la investigación y otro la acción, a nivel meramente teórico sí se podría ilustrar que la orientación de lo que podemos llamar investigación concluye con la construcción de un sistema predictivo, capaz de realizar una propuesta de ciertos principios tanto epistemológicos y filosóficos, como a nivel de estrategias de gestión empresarial a las que denominaremos Hipótesis.

La orientación de la investigación siguió el itinerario que se muestra a continuación:

**Figura 7.3** Orientación de la investigación.

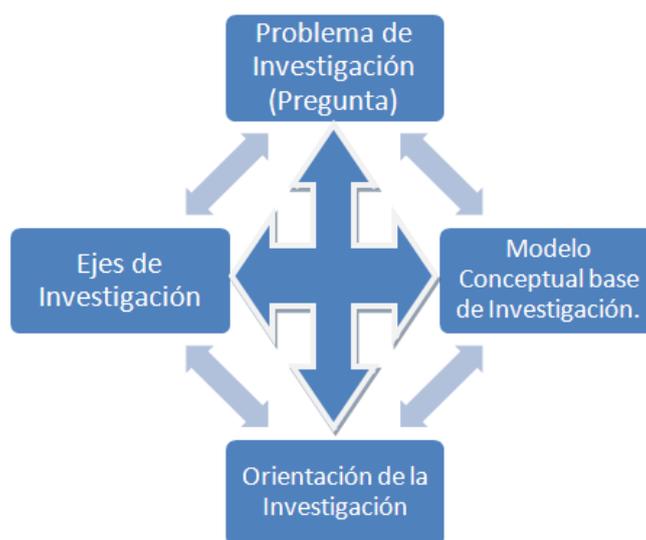


**Fuente:** Elaboración propia.

Sin embargo; siendo que la propia metodología de investigación acción propuesta en este trabajo pretende no sólo llegar a una interpretación de la realidad sino llegar a la acción; es decir, a la transformación y al cambio de la organización social de la comunidad, será necesaria la implementación de un Plan de intervención comunitario, para la contrastación de dichos principios a través de un equipo de pilotaje para el desarrollo de la gestión de este proyecto como inicio de una experiencia de desarrollo comunitario en la comunidad de Telchac Pueblo.

El método de investigación siguió entonces el itinerario que se muestra a continuación:

**Figura 7.4** Método de Investigación en lo referente a la teoría.



**Fuente:** Elaboración propia.

La gestión del proyecto para la construcción de la experiencia de desarrollo bajo el eje de grupo piloto (acción) se desarrolla de la siguiente manera:

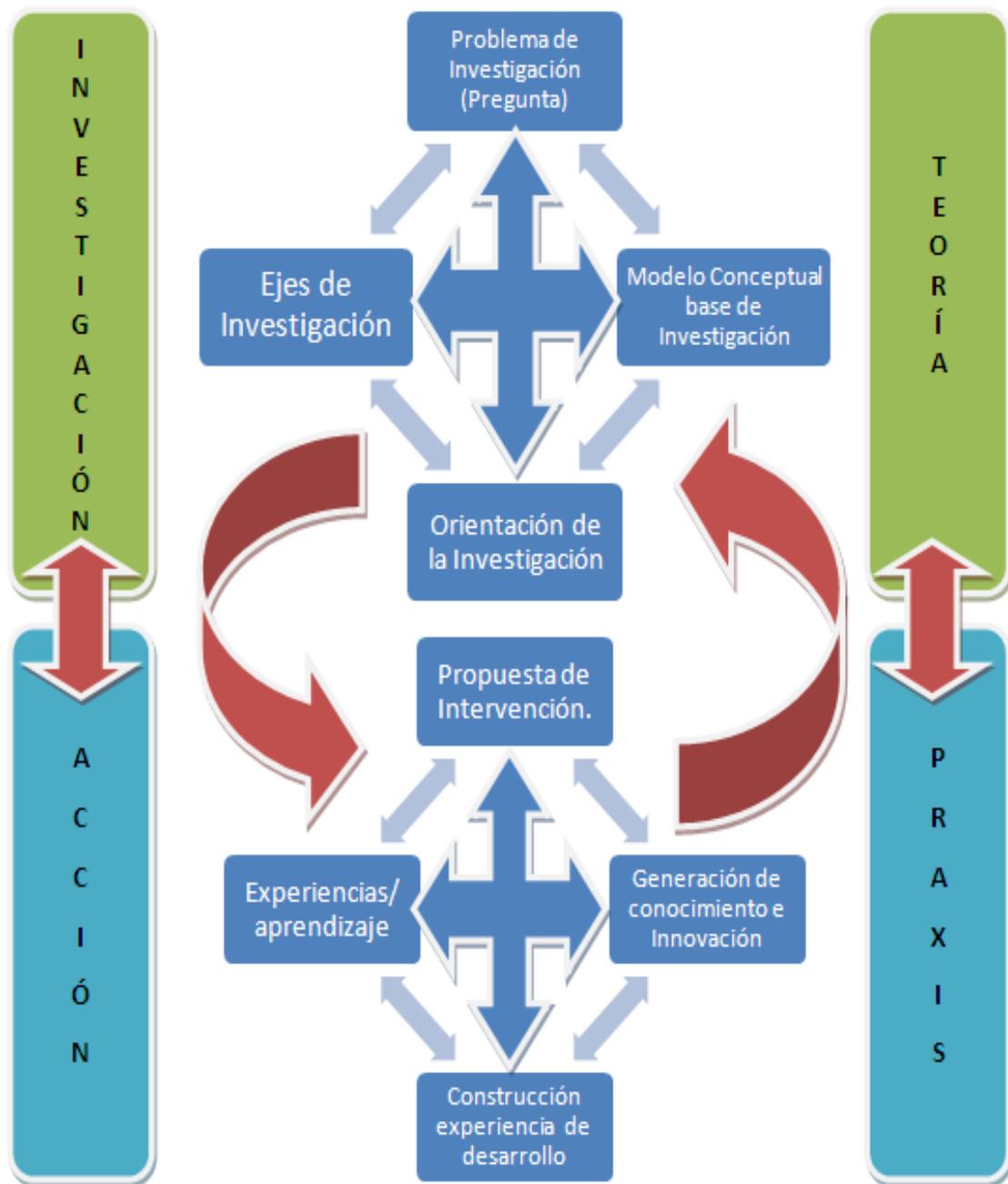
**Figura 7.5** Método de Investigación en lo referente a la praxis.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se presenta un mapa conceptual del Método que gradualmente se fue construyendo para el itinerario que se seguirá en esta investigación.

Figura 7.6 Método de Investigación Integral.

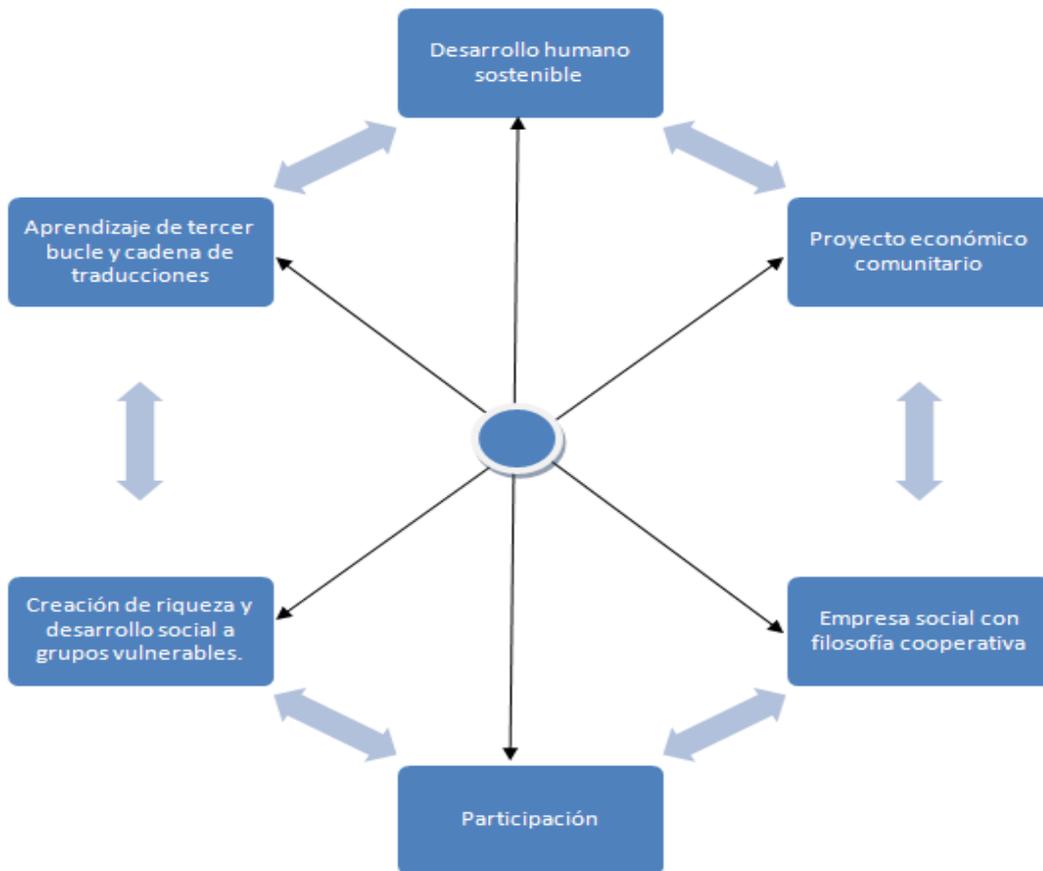


Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN COMO PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y EPISTEMOLÓGICOS.

Básicamente nos referimos a los principios organizadores del sistema a nivel filosófico y epistemológico, cuya ausencia se considera que impedirá el desarrollo de un proceso/sistema de desarrollo comunitario.

**Figura 7.7** Interacción de los principios filosóficos y epistemológicos.



**Fuente:** Elaboración propia.

### *7.3.1 PRINCIPIO DE DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.*

El modelo de desarrollo local que interesa en este estudio, tiene el objetivo de ser un modelo de desarrollo humano sostenible, visto como una dimensión cualitativa de lo social, económico y personal. Es un proceso de cambio social solidario, basado en la iniciativa individual como factor de dinamización de la fuerza o potencial endógeno de un territorio.

El objetivo visible de este modelo de desarrollo económico es el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social, asegurando un adecuado nivel de libertad, capacidad de acción y de capacidades morales básicas para todos los involucrados directamente en el proyecto y a la comunidad en general.

Para ello es fundamental el desarrollo del capital social, promoviendo actividades económicas que puedan generar valor agregado en las comunidades rurales y así poder generar empleos en grupos especialmente vulnerables.

Estos principios marcan la construcción de una estrategia concreta que solucione, en primera instancia la urgente muestra de vulnerabilidad social y pobreza económica que se muestra en comunidades rurales (enfoque comparativo) específicamente en la comunidad de Telchac Pueblo, y al mismo tiempo generar un proceso de aprendizaje comunitario que permita consensar las estrategias necesarias hacia el desarrollo.

La estrategia general; ya definida en el modelo conceptual es la basada en el desarrollo económico comunitario (Capítulo 3). Las actividades básicas se encaminaran hacia el fortalecimiento de una organización social-empresarial a través de figuras asociativas y cooperativas organizadas como empresa social (Capítulo 5) para el desarrollo de proyectos productivos con acompañamiento técnico y financiero, con el fin de fortalecer un proceso de aprendizaje comunitario.

### *7.3.2 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE UN PROYECTO DE CORTE COMUNITARIO.*

Sin perder una actitud de “permanente vigilia”, partimos del principio, de la certeza moral, la convicción, al igual que el padre y fundador de la experiencia de Mondragón, que toda acción debe estar encaminada a lograr la promoción humana y social de la persona, requiriendo como una condición importante el desarrollo económico, pero un desarrollo de corte comunitario para que sea realmente transformador.

La comunidad en conjunto se vuelve el sujeto del desarrollo económico y así se puede promocionar social, cultural y humanamente. La persona sólo podrá aspirar a mejorar social y económicamente en la medida en que esté inmerso en un proceso comunitario de desarrollo.

Dado que las necesidades crecientes demandan recursos, se puede observar la importancia de un proyecto económico dentro de un proceso de desarrollo comunitario. Un verdadero sistema de desarrollo no puede excluir el elemento económico.

Sin embargo, el proceso económico, parte nuevamente del proceso fundamental del ser humano, el aprendizaje, y eso tiene enormemente que ver con los símbolos, en otras palabras no se aprende, “no porque se carezca de la capacidad para ello, sino porque no saben, por así decirlo, captar el sentido y el significado de lo que se enseña” (Ferreiro, 2007: 55).

Cabe recordar la importancia del mundo simbólico para el ser humano (Capítulo 1). Incluso la necesidad más primaria del ser humano, la supervivencia, puede ser superada por símbolos profundos, por ejemplo los valores. ¿Cómo se explica que una mujer desnutrida y hambrienta renuncie a un trozo de pan para dárselo a su hijo? Esta cuestión rompe por completo la distinción y posible jerarquía entre símbolos y necesidades.

### 7.3.3 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA SOCIAL CON FILOSOFÍA COOPERATIVISTA.

La experiencia de Mondragón ha demostrado que la cooperativa es la palanca o herramienta para un cambio con trascendencia social. *Arizmendiarieta* percibe claramente la importancia del papel de lo económico para el desarrollo de la comunidad, siendo la empresa social el máximo exponente del mismo. La empresa cooperativa ha demostrado su fortaleza y viabilidad económica en un mundo protagonizado por el paradigma capitalista.

Cabe recordar sin embargo, que en un principio *Arizmendiarieta* no propone a la cooperativa como figura empresarial, pero esto como resultado del análisis técnico-legal que hizo sobre la legislación de entonces.

La cooperativa debe estar fundada en la máxima de ser eminentemente educadora; es decir, el aprendizaje se vuelve un eje importante y fundamental dentro de la estructura de la misma empresa. Se podría decir que una cooperativa que no se preocupa por la educación de sus socios, en la práctica no es una cooperativa, o al menos no la cooperativa que buscamos

construir con miras a su propio desarrollo, al desarrollo de su gente y de la comunidad que la acoge.

El principio de “Desarrollo humano sostenible”, nos remite a la importancia de crear empresas sociales, con las acepciones y características desarrolladas en el Capítulo 5, donde las empresas cooperativas fungen como modelo digno de considerar.

Como afirma Cámara Repetto “La cooperación persigue primordialmente un fin de orden económico. Si una cooperativa no satisface efectivamente las necesidades económicas de sus asociados, puede asegurarse que no es cooperativa... Sin embargo, los beneficios de la cooperación no se limitan solamente al orden económico; alcanza el ámbito social y aún al moral de sus socios, de sus familias y sus comunidades” (Cámara, 2000: 18).

#### *7.3.4 PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN. EL PROYECTO ECONÓMICO COMO FIN Y COMO MEDIO.*

Es importante mencionar que el proceso de aprendizaje debe ser participativo. Entonces el problema consiste en definir ¿Qué se entiende por participación? Según Saldívar hay dos tipos generales de participación. El primero es el que considera la participación como un fin en sí mismo y cuyo objetivo final es el empoderamiento de la gente. Normalmente se le identifica como desarrollo alternativo, y su influencia más notable es la escuela del popular Paolo Freire... El segundo tipo ve a la participación como un medio para asegurar la implementación de un proyecto de desarrollo (Saldívar, 2007: 5).

En primera instancia, este planteamiento pareciera llevarnos a planteamientos mutuamente excluyentes, tipo causa – efecto. Sin embargo desde la perspectiva de la reflexividad y la recursividad donde no existe secuencia, sino los medios se vuelven fines, y los fines medios, ambas posturas poseen igual validez.

De esto podemos inferir que el proyecto económico, visto como condición para el desarrollo humano servirá de medio y al mismo tiempo fin para nutrir el proceso de aprendizaje comunitario en todas sus facetas, el empoderamiento de la gente, cuyo resultado buscado es el desarrollo humano comunitario.

Sin una participación adecuada, el proyecto simplemente no construirá una identidad con las personas que entren al proyecto, y tendrá escasa posibilidad de subsistir. La participación deberá forjar un compromiso y responsabilidad hacia los objetivos socio-económicos del proyecto.

#### 7.3.5 PRINCIPIO DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y DESARROLLO SOCIAL A LOS GRUPOS VULNERABLES.

La teoría de C. K. Prahalad, desarrollada en el Capítulo 4, hace aportaciones interesantes en lo referente a las oportunidades de negocio en la base de la pirámide. Una aplicación de este esquema es el de la teoría de los “microcréditos” de *Muhammad Yunus*, donde con pequeñas cantidades en créditos, muchas personas pueden salir de la pobreza, al romper el ciclo de dependencia financiera con agiotistas, que a menudo suelen ser los intermediarios que compran y venden los productos de los pequeños productores. (Capítulo 4).

Cabe recordar también la aportación de Karnani (2006), desarrolla en el Capítulo 4, donde hace una crítica fuerte a la teoría del microcrédito, en cuanto a la equívoca definición de microempresario, de tal forma que solamente un poco porcentaje de microempresarios realmente lo son, el resto son trabajadores independientes en economía de subsistencia, cuya deuda crediticia empeora la situación en vez de mejorarla.

La solución propuesta en este principio, es de tipo dialógico, donde no contraponemos las teorías, más bien las complementamos. Este trabajo parte de la aportación cierta de las teorías, y también de sus limitaciones. Sin embargo, utilizadas en forma dialógica surtirán un resultado mayor.

Por su parte, bajo este modelo de creación de empresa social, “los socios se vuelven administradores de la riqueza generada por los que estuvieron antes y son responsables ante la comunidad y futuras generaciones de proteger y hacer que crezca esta riqueza... Los socios no están dentro de la cooperativa por su propio interés, sino para generar riqueza para la próxima generación” (Hancock, 2008: 100).

7.3.6 PRINCIPIO DE APRENDIZAJE DE TERCER BUCLE Y LA CADENA DE TRADUCCIONES.

Se toma como principio la teoría desarrollada por Bateson, Argyris y Schön, sobre el aprendizaje de tercer bucle, como se desarrolla en el Capítulo 6. Este tipo de aprendizaje (en forma de bucle) representa el método profundo para gatillar el proceso de aprendizaje individual, socio-empresarial y comunitario.

El problema de conexión entre los dos polos (comunidad de producción y mercado) debe solucionarse también desde la perspectiva del mutuo conocimiento y mutuo aprendizaje, en donde los actores (productores y consumidores) pongan en perspectiva sus intereses y su problemática.

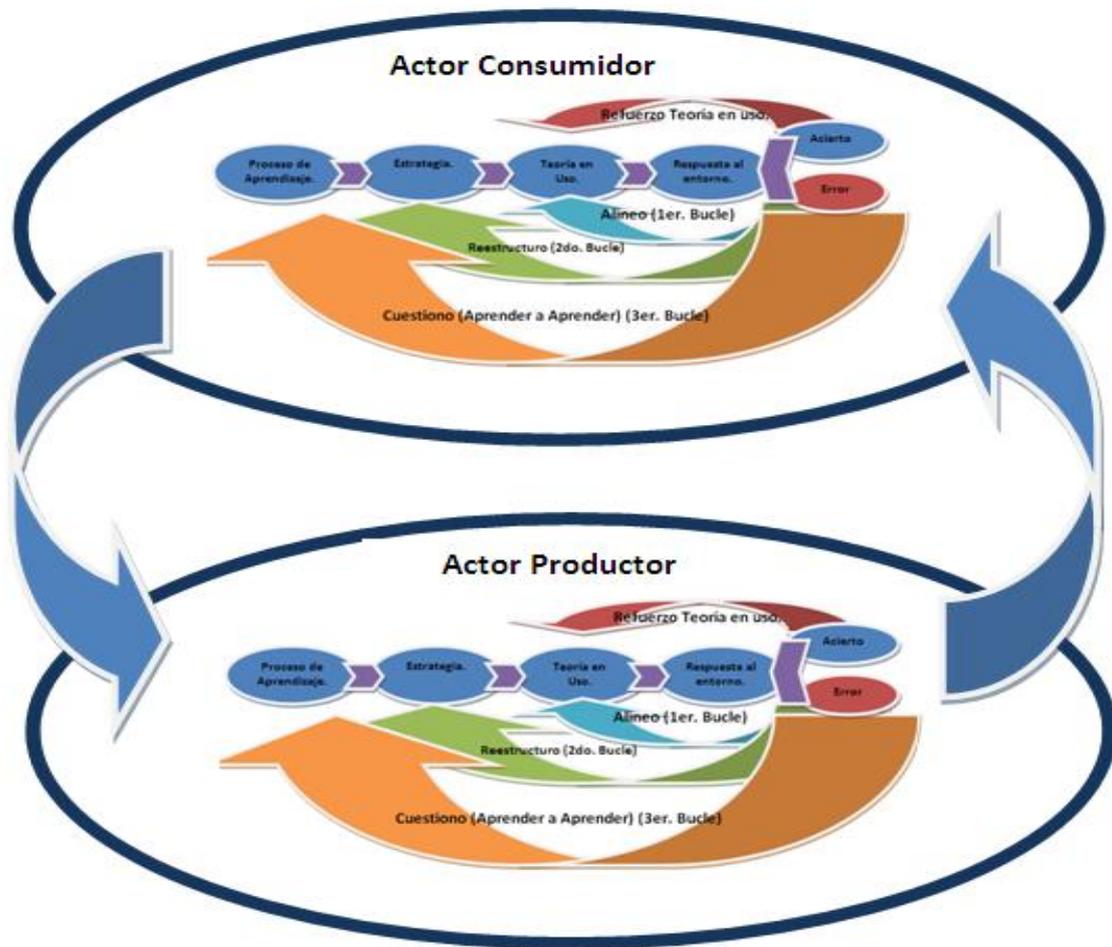
Por actores entendemos a todo aquel capaz de causar diferencias, y este trabajo de modificación de intereses contrapuestos entre productores y consumidores la plantearemos en forma de red. En términos de *Latour* esta construcción se denomina cadena de traducciones (Latour, 2001: 112).

Es necesario crear un vínculo entre ambos polos, entendiendo que ninguno tiene la razón objetiva. Será necesario, por parte de los productores entender qué es lo que el mercado demanda, por parte del consumidor, percatarse del valor que ofrecen los productos que se ponen a su disposición.

Es necesaria una conciencia colectiva que pueda conectar ambas visiones, invitando a la responsabilidad, tanto por parte del productor en el sentido de asumir un compromiso con la calidad de los productos, y por parte del consumidor un compromiso con la calidad de vida del productor y su familia.

La siguiente imagen ilustra el bucle que retroalimenta ambas visiones, tanto la del consumidor, como la del productor, de forma que no existan dos visiones parciales, sino una visión compartida del proyecto.

Figura 7.8 Bucle formado por la visión compartida del proyecto (consumidor/productor).

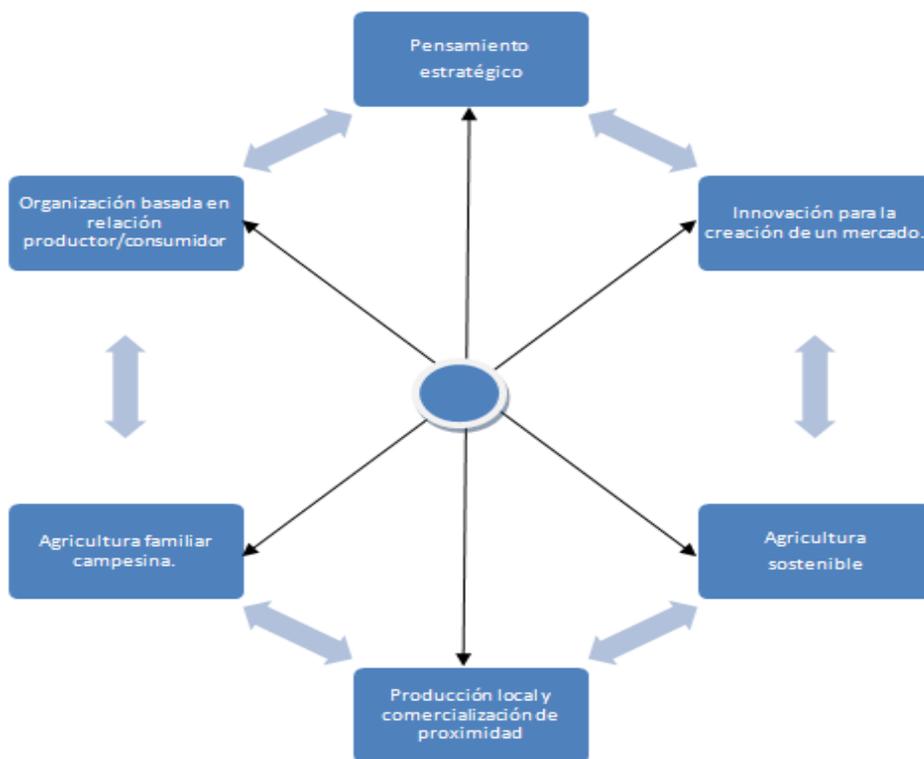


Fuente: Elaboración propia.

7.4 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DE UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL.

Siguiendo el modelo del tercer bucle, una vez desarrollados los principios filosóficos y epistemológicos, contribuyendo a la formación de un proceso de aprendizaje, se debe determinar los principios estratégicos, en este caso, para la gestión socio-empresarial. Estos principios se desarrollan a continuación:

**Figura 7.9** Interacción de los principios estratégicos de la gestión de un proyecto socio-económico.



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 7.4.1 PRINCIPIO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

Este principio se refiere a la importancia de los “Pensamientos estratégicos” (Ugarte, 2005: 235), haciendo un especial énfasis en las “pautas de actuación” (Ugarte, 2005: 238). Bajo este principio será de mayor importancia medir los aspectos intangibles (Ugarte, 2005: 230), y el “análisis de lo que sucede” (Ugarte, 2005: 238), que dar un seguimiento a planes determinados y poco flexibles para la actuación. Tan importante como llegar es el método para hacerlo.

Si bien es cierta la importancia del beneficio económico, se comparte la idea de *Peter Drucker* en que “el lucro no es un fin, sino un resultado... preconiza la sustitución de un *Business Society* por la *Knowledge Society*, en la que jugaría un papel clave la educación y la formación” (Kung, 2006: 50).

Sin embargo, se coincide con el Dr. *Luxio Ugarte* en que al hablar de trabajadores del conocimiento “(*Drucker*) sólo se refiere a los ejecutivos de medio y alto nivel y siempre referido a grandes corporaciones. Considero que es de aplicación a todos los trabajadores, es decir, a todas las personas” (Ugarte, 2005: 278).

Si bien para el éxito de un proyecto existen varias pautas de actuación a considerar, el movimiento estratégico propone un punto de partida. Para el grupo social que se encuentra iniciando su experiencia de desarrollo, el pensamiento estratégico parte de una perspectiva hacia el cliente, la utilidad del producto para el comprador se vuelve entonces el eje del pensamiento.

#### 7.4.2. PRINCIPIO DE INNOVACIÓN EN VALOR PARA LA CREACIÓN DE UN MERCADO.

Partiendo de la importancia de que tanto el componente de producción como el de comercialización formen un principio dialéctico producción/comercialización, el análisis aquí desarrollado parte del problema de la comercialización. Gran parte de este problema es la capacidad de exclusión que la economía globalizada ejerce sobre estrategias locales.

En estas condiciones no se puede ejercer un ataque frontal a la estructura de los mercados y circuitos comerciales tradicionales, al estilo del “arte de la guerra” ya que sería fomentar la misma situación que se vive en la actualidad, pero con agravantes importantes. Este tipo de estrategias denominadas de océanos rojos se enfrascan en tratar de vencer a la competencia

dejando cuestionables beneficios tanto en los resultados finales como en la forma de conseguirlos.

Ante esta situación, se estudio las posibles aportaciones de la denominada estrategia del océano azul de *W. Chan Kim*. Esta estrategia conduce de una manera inteligente las pautas de actuación basadas no solamente en el valor de la innovación, sino también en la innovación en valor (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 17) para la creación de un mercado. Este ejercicio requiere analizar un enfoque sistémico de tipo endógeno, donde las fuerzas que pueden transformar las estructuras económicas provienen del interior del sistema mismo.

De la misma manera, este enfoque sistémico no pondrá énfasis en la empresa o en el sector donde se desenvuelve el problema, se pondrá en el movimiento estratégico. Sin embargo, no nos referimos al concepto tradicional de planeación estratégica, de tipo arriba hacia abajo, más bien nos referimos a construcciones con perspectivas globales en forma de diálogos locales.

Ciertamente el análisis financiero juega un papel fundamental y esta innovación en valor tendrá desde luego que plasmar resultados en lo referente a precios y posiciones de costos, a crear diferenciación manteniendo los costos lo más bajo posibles, pero nunca a manera de medidas seleccionadas formando parte del eslabón de relaciones causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.

**Figura 7.10** La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul.

<b>Estrategia del océano rojo.</b>	<b>Estrategia del océano azul.</b>
Competidor en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda la importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

**Fuente:** (Chan Kim & Maubourgne, 2005: 25).

#### 7.4.3 PRINCIPIO DE AGRICULTURA SOSTENIBLE.

Por agricultura sostenible se entiende en primer lugar una agricultura ecológicamente sana, que no use químicos como pesticidas, herbicidas, etc. para el cultivo. Es importante también que se incorporen lo buenos de las técnicas tradicionales de agricultura, lo que produce el efecto de recuperar la sabiduría ancestral maya, cuya manifestación se presentaba en las prácticas agrícolas y su relación con la tierra, con la milpa, con el maíz como relación sujeto/sujeto y no vistos como simples objetos con el fin de la explotación y la depredación. La escuela de agricultura ecológica “*U Yits Ka’an*” (savia del cielo), es un esfuerzo por recuperar e incorporar a las prácticas agrícolas actuales toda esa sapiencia ancestral.

La agricultura sostenible también es entendida como un proceso económico socialmente igualitario donde el principio de venta segura es un buen indicio de estabilidad, pero esta venta debe estar vinculada a tres factores. El primero es que represente una remuneración suficiente para sufragar los costos necesarios tanto de la producción como de una adecuada calidad de vida. El segundo es que se presente en condiciones aceptables de trabajo; es decir, no en condiciones de explotación o auto-explotación para lograr los márgenes requeridos. El tercero relacionado con lo ecológico. Consiste en dejar a las generaciones futuras una tierra habitable, no completamente agotada como consecuencia de la explotación de las actuales generaciones.

#### 7.4.4 PRINCIPIO DE PRODUCCIÓN LOCAL Y COMERCIALIZACIÓN DE PROXIMIDAD.

Este principio se fundamenta en la necesidad de desarrollar la economía a través de la producción de las comunidades locales a través de la agricultura de temporada o de estación, que disminuye el riesgo de la pérdida de la cosecha por eventos climáticos aunque no los anula por completo, así como el fomento de consumo de productos característicos de la región, recuperando las tradiciones culinarias.

La comercialización de proximidad complementa la garantía de que el producto está fresco, con poco tiempo de cosecha o sacrificio y no representa un producto que ha pasado ya por cientos o miles de kilómetros en preservación y refrigeración antes del consumo. Para considerarse tanto la producción como local, y la comercialización como de proximidad se considera una distancia máxima promedio de 100 Km. entre productor y consumidor.

Por otro lado, esto crea una relación cercana y de largo plazo entre el consumidor y el productor, ya que se pueden acordar algunas visitas de los consumidores y/o interesados en general para conocer la forma en que se producen los alimentos y tener contacto más personal con los productores y sus familias.

Esta relación también crea un compromiso de calidad por parte del productor, ya que sabe que serán observadas sus prácticas de producción, y al mismo tiempo crea un compromiso por el consumidor al observar la forma en que viven los productores y sus familias, y la necesidad del ingreso por la venta de sus productos a precios justos para poder alcanzar un nivel mínimo de calidad de vida.

Esta relación crea un intercambio no sólo de alimentos, también se vuelve un intercambio cultural que ensene a la vida de los habitantes de la ciudad, alejada realmente de la cultura maya la grandeza de sus raíces, al tiempo que al maya rural le devuelva su identidad.

#### *7.4.5 PRINCIPIO DE UNA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA.*

Se ha detectado a la familia como núcleo no sólo de lo social sino también económico dentro del contexto de una economía rural, por lo que fomentar estrategias y proyectos que la fortalezcan se vuelven una prioridad. La familia campesina se caracteriza por desarrollar una economía de subsistencia, lo que supone la existencia de una peculiar división social del trabajo en su interior.

Una agricultura, para ser identificada como familiar campesina no debe emplear a más de uno o dos asalariados, por lo que la extensión de tierra a trabajar debe estar en un promedio máximo de 5 hectáreas. De este modo no podría ser una agricultura de tipo extensiva, sino más bien artesanal, basada en la práctica de una agricultura ecológica. Todavía es difícil hablar de certificaciones, pero sí se debe hablar de un compromiso serio para no realizar prácticas como el uso de químicos directos.

Este tipo de economía debe fortalecer tanto la autonomía alimentaria, que se refiere a la independencia del mercado mundial de alimentos y asegurando en tiempo de crisis la alimentación local necesaria para la subsistencia, como la soberanía alimentaria, que se refiere a la capacidad de elección de a quien vender o no vender, en vez de la situación de vulnerabilidad que da la estructura del circuito de mercado capitalista que no da ninguna posibilidad de elección a los productores.

*7.4.6 PRINCIPIO DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA RELACIÓN PERSONAL  
CONSUMIDOR/PRODUCTOR.*

Esto se hace de la siguiente forma. Los productores de Telchac Pueblo ya organizados construyen con los consumidores una red social que se reorganiza a través de un compromiso para comprar productos de la comunidad, a precios pactados con anticipación y pagados en forma adelantada.

En un principio, partiendo de la comercialización únicamente de pollo indio y huevo de patio, los consumidores pagan por adelantado un precio establecido por kgr. que garantice la compra semanal de un pollo durante tres meses. Cuando se inicie la producción de hortalizas de manera más formal, se llega a la venta anticipada de la producción total de la temporada.

Es importante mencionar que de esta manera se comparten tanto los riesgos climáticos como los de sobre producción, a la vez que se cuenta con un financiamiento sin costo, al poder cobrar el importe de las ventas por anticipado. El precio ya pactado con anticipación será fijo durante todo el periodo contratado haciendo que se rompa la dependencia con los precios fluctuantes del mercado.

Sin embargo, esta organización tiene la necesidad de formar un grupo gestor que se encargue del mantenimiento de la información contable y administrativa, de mantener el interés del grupo e invitar a más integrantes a la red de consumidores, de organizar visitas a los productores, organizar reuniones plenarias, así como auxiliar en la logística de distribución en las fechas acordadas.

La asesoría técnica juega un papel fundamental, por lo que las escuelas técnicas y universidades juegan un papel fundamental en la formación de las redes. Especialmente en el caso de Telchac Pueblo, el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) # 100 perteneciente a Dzidzantún tendría un papel fundamental en la estrategia de desarrollo comunitario al tener su sede en la propia comunidad por dos razones fundamentales.

La primera sería el apoyo técnico necesario para eficiente los recursos con los que cuentan los productores, lo que permitirá lograr economías de escala más productivas y efectivas. Pero también tanto profesores como alumnos se retroalimentarán con la importancia de tener mantener una agricultura ecológicamente responsable tanto con el medio ambiente, como con las personas integrantes del proyecto.

La segunda es la vinculación por parte de los profesores y alumnos miembros de la misma comunidad, en los problemas propios de su entorno comunitario. El contacto en este contexto, se vuelve un contacto más humano que técnico, por lo que se tendría un efecto emocional importantísimo en el compromiso de reforzar un proyecto de transformación socioeconómico en la comunidad.

De esta manera se estaría aportando directamente una estrategia concreta para volver a las escuelas técnicas agropecuarias hacia la problemática central comunitaria, y no el mero estudio de abstracciones que nada tienen que ver con su realidad.

## 7.5 CONCLUSIONES FINALES.

Este capítulo centra la atención en primera instancia, en la detección tanto de principios como de sus interrelaciones, de un proceso organizativo de desarrollo que permita la emergencia de un sistema social fortalecido por la intercooperación mostrando la formación de economías de escala en base a redes. Estos principios *sine qua non* se podrá iniciar una experiencia de desarrollo de acuerdo a principios cooperativos para comunidades indígenas forman la hipótesis de esta investigación.

Se ha identificado, como un principio fundamental a la familia campesina como el nodo fundamental, sobre el que gira al sistema social comunitario y como núcleo económico sobre el que gravita la economía local. De aquí la importancia de fortalecerla en el proceso.

La construcción metodológica propuesta en este capítulo, permitirá empujar la teoría con la praxis, de forma que se pueda verificar y contrastar en el terreno los hallazgos conceptuales, y así, en última instancia, diseñar una propuesta de intervención que permita contribuir a un proceso de transformación socio-económico de la comunidad de Telchac Pueblo.

Esta verificación de hipótesis, y contrastación del modelo conceptual con la realidad de una comunidad indígena en situación de vulnerabilidad en Yucatán, a través de un proyecto piloto, permitirá validar tanto a nivel epistemológico, como metodológico una propuesta de Investigación-Acción para comunidades indígenas en condiciones socio-económicas similares.

## Capítulo 8

---

### **Validación de la información y obtención de hallazgos de la investigación.**



## **8. Validación de la información y Obtención de hallazgos de la investigación.**

### 8.1 INTRODUCCIÓN.

El problema de vulnerabilidad social asociado con la comunidad rural de Telchac Pueblo, invita a una urgente reflexión fenomenológica sistémica (histórico-estructural/funcional), analizando las posibles fuerzas modificadoras de la situación desde el interior del sistema mismo; es decir de modo endógeno (estructural), pero incorporando al mismo tiempo las características propias de su entorno (funcional).

El primer hallazgo desarrollado en este capítulo, acerca de los principios organizadores en una sociedad entramada en la vulnerabilidad social, es que dichos principios se presentan asociados de manera antagónica: contradicción dependencia/desarrollo como una totalidad; es decir, no podemos hablar de desarrollo sin contemplar el problema de la dependencia y viceversa.

Se considera poco pertinente iniciar la discusión buscando el entendimiento del desarrollo a través de una definición abstracta, general y encaminada hacia la búsqueda del desarrollo comunitario perfecto (enfoque trascendentalista). Llegar a una definición unánime de desarrollo en una comunidad sería una quimera, ya que existen muchos atributos difíciles de definir y acordar.

El enfoque presentado en este trabajo expone los principios del desarrollo en función de las vidas y libertades de las personas involucradas en el proyecto (un enfoque comparativo), pero con miras a un desarrollo comunitario al alcance de las mayorías campesinas y no de élites minoritarias. (Capítulo 3)

Este trabajo no pretende profundizar en un conocimiento meramente causal, ya que el análisis lineal tipo causa-efecto se observa muy limitado. En cambio, se investigaran los elementos que resultan vitales para el cambio, las relaciones entre ellos así como el papel que tiene su entorno, de forma que modificando la organización misma sea posible gatillar la iniciativa de un proceso de aprendizaje encaminado a un proyecto concreto de desarrollo.

Se parte de la realidad construida en base a nuestras percepciones, pero al mismo tiempo una realidad percibida como inacabada, una realidad transformable. Volviendo a la cuestión central: ¿Cuáles son los principios que constituyen y gobiernan la dualidad desarrollo/dependencia desde la perspectiva sistémica? ¿Cuáles son esos aspectos que permiten la realización del cambio? ¿Cuáles son las palancas que pueden generar una transformación? Partamos del diagnóstico realizado.

Se analizará la experiencia partiendo de los hechos y vista desde los logros y limitaciones que se tienen para invitar a un ejercicio de reflexión que gatille el proceso de aprendizaje grupal que tanta importancia tiene en el proyecto.

Este proceso de aprendizaje, en cuanto proceso, tiene el objetivo de entrenar a los participantes en el arte del pensamiento estratégico, de forma que puedan ver los sistemas que subyacen, los patrones que urden el orden de la realidad que se percibe. Por otro lado, uno de los objetivos terminales de dicho proceso es la construcción grupal, incluyendo a los participantes del equipo piloto y los investigadores de una propuesta de intervención que permita implementar y/o modificar los principios detectados como transformadores del sistema social presenta en la comunidad de Telchac Pueblo.

## 8.2 UNA PROFUNDIZACIÓN EN EL EJE HISTÓRICO.

En este análisis se puede observar que el funcionamiento de una comunidad está marcado en gran medida por la manipulación de su entorno. Especialmente una comunidad con sistema social vulnerable es presa fácil de las dádivas miserables del gobierno, para mantenerlas en ese estado de pobreza, además de resultar una oportunidad para los mercados, tanto laboral para la explotación, como el de productos (*commodities*) con un pago de precios totalmente injustos, que dejan a los productores como centros de costos y al sistema de comercialización tradicional con todos los dividendos.

Sin embargo, esta historia no se ha dado al azar, sino se ha dado al servicio de intereses por controlar y utilizar a las comunidades y sus recursos para fines económicos y políticos; es decir, de poder.

Según Arzate, “Se puede pensar en la pobreza como una condición humana histórico-socialmente instituida que resume, potencia y reproduce una serie de relaciones de explotación, discriminación, y exclusión... Cuando hablamos de pobreza debemos pensar en un hecho social de dominación y degradación de la condición humana de aquellas personas

estigmatizadas como pobres por parte del mercado, el Estado, e incluso por ciertas concepciones de las ciencias sociales que piensan la pobreza sólo como una serie de fenómenos de carencia económica monetaria” (Arzate, 2004: 220).

Ante esto el cooperativismo ofrece un futuro cargado de esperanza para poder alcanzar un sistema social fortalecido, cooperativo y preparado para resistir embates tanto técnicos como ideológicos. Para ello hay que fortalecer sistemas de cooperación a fin de obtener economías de escala basadas en la formación de redes.

Podemos contrastar esta afirmación con una experiencia documentada por Arzate, de una comunidad indígena en el norte de México, donde la creación y el fortalecimiento de una cooperativa dedicada a la explotación e industrialización de un yacimiento de cantera rosa, los socios gana entre 2 y 3 salarios mínimos al mes, (entre 187 y 280 euros); es decir, más del doble de lo que se ganaría como jornalero.

Entre los beneficios que tiene los socios es el de poder costear a sus hijos una educación universitaria o tecnológica, además de contar con esquemas micro financieros. “Este proyecto representa la principal esperanza de esta comunidad para generar empleo” (Arzate, 2004: 209).

La enseñanza que nos deja la historia del henequén debe ser aprovechada para un proceso de aprendizaje de tercer bucle. La situación del henequén representaba una oportunidad excelente para desarrollar un sistema de organización socioeconómica entre los productores, que sirviera como medio para iniciar un proceso de desarrollo comunitario territorial. Sin embargo sirvió para ejercer un modelo empresarial que dejaba al productor en calidad de obrero con sueldos bajos, a directivos en calidad de ejecutivos con ingresos muy superiores, y principalmente dejar al gobierno en condiciones económicas que permitieron el despilfarro, corrupción y dispendio.

Aún cuando la calidad y percepción del producto (henequén) era de excelente aceptación, y la demanda del mercado era buena y en crecimiento constante, lo cual representaba posibilidades de éxito, la experiencia termina dejando una estela de pobreza, marginación y subdesarrollo a todos los productores, familias y comunidades que subsistían con ello.

En primer lugar nunca hubo una participación adecuada de la riqueza generada. Como hemos mencionado, la riqueza se acumulaba en el estado y no era retribuida con la construcción de una adecuada estrategia de desarrollo humano para la población, como por ejemplo con una adecuada educación popular.

Por otro lado, la nula innovación al producto final, la no generación de valor agregado al producto, la no diversificación, hizo que al ser sustituido el producto natural (fibra de henequén) por productos sintéticos, la crisis fuera total y no hubiera donde colocar la producción. Al no haber plan alternativo que considerara esta posibilidad, la debacle fue total.

Contrastando con una experiencia de terreno en el transcurso de la investigación, en una visita que realizaron varios profesores e investigadores extranjeros a la comunidad de Telchac Pueblo, específicamente en la hacienda “San Eduardo”, donde todavía existe un cierto nivel de producción de henequén, había un depósito de bagazo de henequén que es un subproducto considerado en su mayoría como desperdicio en el proceso, o en el mejor de los casos subutilizado. Uno de los investigadores, el Dr. Nimal Jayaratna, quien labora en una universidad de la Gran Bretaña, profesor de sistemas y metodologías para el cambio, en la *Manchester Metropolitan Business School*, observó que ese subproducto podría tener un valor agregado importante para su comercialización. Difícil de creer resulta que en Yucatán no existan investigaciones serias e importantes y enfocadas a resultados reales con esta finalidad.

**Figura 8.1** Pencas de Henequén.



**Fuente:** Visita a la Hacienda San Eduardo en Telchac Pueblo (proporcionada por el Dr. Jayaratna).

Sin embargo este desplazamiento de la fibra de henequén y declive de la industria, no hubiese sido devastador de no haberse canjeado en su totalidad las tierras de cultivo para el autoconsumo por áreas de cultivo del henequén con la única finalidad de comercialización, poniendo en alto riesgo la seguridad alimentaria de las comunidades dedicadas a la producción henequenera.

**Figura 8.2** Fibras de Henequén.



**Fuente:** Visita a la Hacienda San Eduardo en Telchac Pueblo (proporcionada por el Dr. Jayaratna).

**Figura 8.3** Maquinaria de la Desfibradora.



**Fuente:** Visita a la Hacienda San Eduardo en Telchac Pueblo (proporcionada por el Dr. Jayaratna).

### 8.3 UNA PROFUNDIZACIÓN EN EL EJE ESTRUCTURAL/FUNCIONAL. EXPLICACIÓN “EN PRINCIPIO”.

La “explicación en principio” desde la perspectiva de este análisis, en cuanto a la identificación de los principios organizadores del sistema social de vulnerabilidad de la comunidad de Telchac Pueblo, así como la relación entre ellos y con el entorno de la comunidad, se ha expuesto ya como una contradicción dependencia/desarrollo. Sin embargo ¿Cuáles son los principios que interactúan y forman esta contradicción? ¿Es posible modificarlos?

En cuanto a la perspectiva estructural:

- No existe ningún tipo de organización formal o informal que ponga las condiciones para la interacción profunda entre los protagonistas del desarrollo comunitario; es decir, los mismos habitantes. Una organización que permita la emergencia de un sistema social de cooperación que fortalezca su tejido.
- No existe un proceso fundamental de auto percepción comparativa y aprendizaje, encaminado a gatillar un cambio en el sistema social que envuelve a la comunidad, capaz de romper el círculo vicioso de pobreza/vulnerabilidad para fortalecerlo hacia la cooperación y creación de una organización de redes sociales capaces de construir nuevas estructuras más incluyentes.

La pobreza crónica crea una disposición mental para ajustar los deseos a las circunstancias para hacer más tolerables las situaciones adversas, una manera de vivir en paz. Le gente en pobreza puede carecer de coraje para cambios radicales. En cambio, ajusta sus aspiraciones a lo poco que percibe como factible. (Capítulo 3).

En cuanto a la perspectiva funcional:

- El entorno prevaleciente es la manipulación al servicio de los intereses políticos y económicos que refuerza el círculo vicioso dependencia/pobreza/dependencia hacia los partidos políticos, muchas veces percibidos como la única fuente posible de ingresos a corto plazo, a través de los programas pseudo sociales que manejan.

Freire habla del fenómeno de dependencia como identificado al subdesarrollo, y efectivamente, la estrategia política se encamina al fortalecimiento de este mal, buscando en el fondo que no sea posible crear un sistema socioeconómico autogestivo y crítico, capaz de exigir a las autoridades lo que en derecho les pertenece, en lugar de agradecer dádivas.

- La estrategia alternativa de crear un sistema social cooperativo, es perseguida por las autoridades, inicialmente por las autoridades tributarias del país, ya que se podría volver un peligro desde la perspectiva del acceso y conservación del poder por la clase política.

Pareciera en principio, más inteligente disfrazar la filosofía cooperativa bajo figuras legales diferentes a las cooperativas, como las Asociaciones Civiles (A.C). Esa ha sido la historia del siglo XX en las organizaciones con filosofía cooperativa en México. Sin embargo; el Maestro Oswaldo Cámara Repetto, un activista de este movimiento (cooperativo) en México, manifiesta, en nombre del sentir general del movimiento su inconformidad, y al mismo tiempo plasma la necesidad de que las autoridades reconozcan en la práctica la importancia de este tipo de organizaciones para el desarrollo social tan necesario en el país. Ya no quieren esconder cooperativas bajo otros figuras legales, quieren ejercer su constitucional derecho fundamental de libertad tutelado por nuestra Carta Magna.

La visión histórica reconstruida ayuda a recuperar, al menos en nuestra conciencia, la realidad histórica estructural de la gran cultura maya, muy diferente a la actual. Sería importante preguntar ¿Cómo recuperarla? ¿Cómo despertar la majestuosidad de una cultura tan desgastada y dañada?

¿Qué necesita Telchac Pueblo, a la luz de la experiencia de Mondragón considerada desde el contexto de Yucatán, para poder alcanzar un desarrollo económico y social justo y sustentable?

¿Qué impedimentos presenta la comunidad de Telchac Pueblo para poder aprehender una experiencia de tipo Mondragón y sintetizar un conocimiento nuevo, aplicado a su realidad y bajo qué condiciones principales puede poner en marcha una estrategia que le permita la superación de la pobreza (mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la comunidad), pero también otras condiciones de índole psico-sociológico y cultural?

Aun cuando Mondragón supone un modelo a seguir en cuanto a la construcción de principios fundadores de la experiencia que buscamos construir, no podemos dejar de realizar un análisis más crítico y observar que aunque existían similitudes importantes con el Mondragón de los años 50, en cuanto a la situación social como desempleo, pobreza, etc. existían también diferencias diametrales.

Una de ellas era la relación comunidad-gobierno, recordando que Mondragón se volvió bastión de resistencia ante el régimen franquista, lo que puso en condiciones de todo o nada a la propia comunidad. No había políticas pseudo sociales que fomenten la dependencia.

Otra diferencia fundamental es la identidad cultural. En visitas de campo al país Vasco, específicamente en una estancia a la comunidad de Oñate, sede de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragón, se constató la importancia y el orgullo cultural de ser Vascos. El idioma euskera es obligatorio al igual que el castellano para todo asunto oficial. En el país Vasco del norte los fines de semana en los parques la gente espontáneamente realiza bailes tradicionales con orgullo.

En Yucatán todo esto está desapareciendo, el idioma, la vestimenta, los bailes, se utilizan solo para comercializar turísticamente, pero el orgullo de ser maya ha sido arrancado del corazón de la comunidad.

La tercera diferencia importante es que Mondragón ha tenido una larga tradición en la industria metalúrgica, por lo que no resultó ajena la posibilidad de incursionar en empresas de este ramo para dinamizar la experiencia de desarrollo. En Telchac Pueblo, como comunidad rural, la industria es inexistente, el campo y el trabajo asalariado en las maquiladoras suelen ser las únicas posibles opciones. Esta situación actual percibida tal vez como fatalista, no significa de manera alguna que no se puedan construir rutas alternas para romper ese círculo de dependencia y vulnerabilidad social.

El campo es a Telchac Pueblo actual, lo que la metalurgia era al Mondragón histórico, en el sentido de presentar oportunidades posibilitadoras para un verdadero desarrollo.

Por lo que la respuesta a la última serie de preguntas que se plantean en la parte liminar, deben redirigirse hacia otras experiencias que nutran la construcción del modelo.

¿Qué estrategia puede desarrollar la comunidad, para alcanzar estos objetivos? ¿Cuáles son las metas intermediarias? ¿Con qué ritmo se puede avanzar? ¿Qué financiación se puede lograr, de dónde? ¿En qué personas puede apoyarse la puesta en marcha y estabilización de un tal proceso? ¿Qué apoyo político-institucional es factible, quién lo puede organizar? ¿Qué papel puede jugar la universidad en tales procesos?

La experiencia AMAP ha sido entonces de gran aportación en la construcción de nuestra experiencia, no sólo por que ha inspirado un sentimiento de optimismo en la posibilidad volver la mirada al campo, sino también al aprender estrategias de organización social y comercialización de sus productos, salvando las diferencias culturales, ideológicas, de formación, etc.

#### 8.4 DE LA ENCUESTA SOCIO DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA.

El sábado 30 de mayo de 2009 se llevó a cabo la capacitación de los encuestadores y un ensayo piloto para verificar los elementos que habrían de intervenir en el levantamiento y el propio instrumento de captación. Como resultado del ensayo se llevaron a cabo algunos ajustes al operativo del levantamiento y se adicionó un anexo para captar información sobre la capacidad de ahorro de la comunidad. Durante el fin de semana siguiente, se llevó a cabo el operativo del levantamiento y en fechas posteriores la captura y verificación de la información captada hasta la consolidación de la base de datos de 126 hogares. Para la captura se contó con el apoyo de dos alumnos de servicio social de la FCA.

Como resultado del operativo de levantamiento, el tamaño efectivo de la muestra resultó ser de 123 viviendas y 126 hogares, es decir, se presentó una tasa de no respuesta efectiva del 12.1% inferior a la esperada.

Telchac Pueblo es una comunidad cargada de contradicciones. En materia de educación formal se tiene en términos relativos altos grados académicos (hasta nivel maestría), pero con una formación nula sobre las competencias necesarias en el ejercicio profesional. Sin embargo, se cuenta con un alto porcentaje de la población, en términos relativos, que sí saben leer y escribir. Esto sigue siendo una plataforma y una gran ventaja para el desarrollo de posibles proyectos económico-productivos.

Por otro lado la nula vinculación de los egresados contables, informáticos y agrarios, que representan las carreras técnicas con mayor población, para la generación de proyectos productivos, sobre todo al ser una comunidad eminentemente rural.

En materia económica, el 12.64% de los predios de la población se utilizan para actividades de comercio, apenas el 4.57% de los predios se utilizan para actividades agropecuarias. Esto habla de la dependencia de la migración laboral; es decir, de la necesidad de salir de la comunidad para conseguir alimentar la economía local.

Al mismo tiempo, es de llamar la atención la capacidad de ahorro de los hogares de la localidad que se estima en \$313 mil 718 pesos mexicanos (19,600 euros) mensuales en promedio, los cuales de forma organizada podría funcionar para gatillar proyectos que egresados universitarios podrían desarrollar.

## 8.5 DE LAS ENTREVISTAS.

Podemos inferir en lo referente a la calidad de vida una percepción que va desde la de vivir al día, en estado de subsistencia de la mayoría de los habitantes de la comunidad, hasta la percepción de un estado de pobreza por un trabajador de campo de la comunidad, que ciertamente representa al sector de la población que más penurias pasan por los ingresos tan bajos e inciertos que tienen. Esta afirmación es constatable en otras comunidades rurales mexicanas en condiciones similares de vulnerabilidad: “Al final de la estructura social se encuentran los jornaleros, o aquellos que no poseen tierra y sólo tienen su fuerza de trabajo, el estrato más pobre de todos por carecer de una dotación inicial de tierra” (Arzate, 2004: 120).

En lo referente a las causas de esta situación, se opina que la “apatía” de la comunidad juega un papel fundamental. En algunos comentarios en la entrevista se hablaba de “pereza”, entendida como poca laboriosidad. La enciclopedia Yucatanense en su capítulo de “carácter y sentimientos” refiriéndose a los indios yucatecos dice “Mucho se quejaban los cronistas de la holgazanería del indio yucateco, habiendo necesidad, dicen, de obligarlo a trabajar, hasta por su propio sustento. Afirman que hasta prefería el hambre al trabajo, aunque para satisfacer aquélla tuviera que recurrir a los medios indebidos” (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 72).

Sin embargo enseguida rebate esta afirmación señalando “No creemos que tal defecto sea una característica del maya. Harto nos prueba su civilización lo contrario. ¿Cómo hubiera podido, en efecto, elevar tantas ciudades, elaborar tantos monumentos y crear una agricultura capaz de sostener a tan numerosa población, máxime en una región como Yucatán tan poco favorable en este sentido? La educación maya obliga al trabajo tanto al hombre como a la mujer, desde niños” (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 72).

¿Cuál podría ser entonces la explicación? Enseguida la enciclopedia nos refiere: “Pocas ganas debían de tener, en realidad, los indios de la época de la conquista hispana y en las que la siguieron, de trabajar, cuando el fruto de sus labores era para sus opresores, los que además les habían quitado cosas tan caras como su antigua religión. Por último ahí tenemos la riqueza del Yucatán actual, hecha a base de henequén, que ha gravitado y gravita sobre el indio” (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 72).

Un ejemplo de la dureza con que fueron tratados los indios por los españoles, fue el caso de la ciudad de Mérida: “Mérida era la ciudad blanca porque en ella sólo podían vivir los blancos, era una ciudad de blancos, no podían entrar los indios. Estos vivían en la periferia, fuera de los límites de la ciudad blanca... Todos vivían relegados. Pero a pesar de esa situación (1842), el gobernador Santiago Méndez decide pedir la ayuda de los indios mayas. Había que llamarlos para defender la ciudad, porque además, eran mucho...” (Balam, 2010: 16).

Cabe destacar que la persona representativa del trabajo de campo, piensa que el mal gobierno es la causa del problema y el responsable de solucionar esta situación. Por lo demás todos opinaron que la propia comunidad es la responsable de salir adelante. En lo que respecta a la forma de solucionar esta situación, parece existir consenso entre crear empresa y crear fuentes de trabajo en la comunidad.

Las ideas a nivel de aportaciones para ello oscilan desde el gobierno municipal (alcalde) que opina se debe traer inversión de empresas que quieran instalarse en Telchac Pueblo, lo cual concuerda con la visión del trabajador de campo que opina que hay que crear fuentes de trabajo, hasta la necesidad de conseguir pequeños créditos que se puedan otorgar a personas que quisieran iniciar algún negocio.

Es importante remarcar las propuestas a nivel de cambio de actitud de la comunidad así como educación, llama la atención que la educación la pidió la persona que en la cadena socioeconómica de la comunidad se encuentra en la parte más baja, el trabajador de campo.

Una situación que mencionaron dos personas en las entrevistas al hacer referencia a una familia con hijos pequeños en condiciones de extrema pobreza es la del alcoholismo del jefe de familia. "Casi todos lo cronista dicen que los indios de Yucatán eran muy dados a la bebida, lo que les hacía delinquir mucho, cometiendo asesinatos, violaciones, incendios, etc... parece que también las mujeres se emborrachaban, aunque no tanto como los hombres y haciéndolo aparte... Nos es preciso tener en cuenta, que la embriaguez formaba parte del culto y que, en realidad, era obligatorio en los participantes de aquel. A semejanza de muchos pueblos antiguos el pueblo maya no veía por lo regular en la embriaguez un delito, mucho menos cuando se daba a ella con fines religiosos, pues producía éxtasis y hacía entrar a los creyentes en una inmediata relación con los dioses, por las alucinaciones que causaba" (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 207s.).

## 8.6 DE LA DOCUMENTACIÓN DE EXPERIENCIAS ANÁLOGAS.

Para contrastar esta experiencia de trabajo en la comunidad de Telchac Pueblo, se han documentado en el Capítulo 2, varias experiencias de proyectos de desarrollo principalmente con indígenas yucatecos (“producción y comercialización de borregos”, así como de “comercialización de papaya maradol” y “comercialización de productos agroecológicos en la escuela "U Yits Ka'an") así como indígenas chiapanecos (“comercialización de café”). De la misma forma, se ha documentado una experiencia de intercooperación financiera entre personas físicas en estado de pobreza (financiera de ahorro y préstamo).

Con estas experiencias se tomaron algunos atributos considerados indispensables para el éxito de un proyecto basado en principios cooperativos. Los resultados se sintetizaron en la siguiente tabla:

**Figura 8.4** Tabla comparativa de diferentes proyectos con los conceptos a evaluar.

Concepto a evaluar / Proyecto a evaluar	Proyecto				
	Cooperativa		Papaya	Productos	Cooperativa
	Borregos	Café	Maradol	Agrícolas	Financiera
Lugar de experiencia	Yucatán	Chiapas	Yucatán	Yucatán	Yucatán
<b>Estrategia de empresa:</b>					
Producción / Servicio enfocada un segmento mercado	xxxxx	xxxxx	xxxxx		xxxxx
Sistema de comercialización propio			xxxxx	xxxxx	xxxxx
Gestión de Riesgos					
Filosofía Asociativa	xxxxx	xxxxx	C. Privado	xxxxx	xxxxx
<b>Grado de participación</b>					
Propiedad				xxxxx	xxxxx
Reparto Riqueza		xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Estructura de toma de decisiones				xxxxx	xxxxx
Dinámica del conocimiento				xxxxx	xxxxx
Dinámica toma de decisiones operativas				xxxxx	xxxxx
Dinámica toma de decisiones estratégicas				xxxxx	xxxxx

**Fuente:** Elaboración propia.

La experiencia que podríamos considerar con un mayor grado de éxito, a pesar de las serias dificultades por las que ha pasado, ha sido la denominada “Cooperativa financiera”, y es importante notar que es la única que cumple con la totalidad de los requerimientos de lo que hemos denominado “empresa social”.

La segunda empresa que podríamos considerar con éxito parcial es la de granjas de producción agroecológica, que aunque mantiene un grado de cooperación más limitada refiriéndose a granjas familiares, conserva un grado de conciencia comunitario.

En ambos casos, tanto la financiera como las granjas de producción agroecológicas, aún contando con un sistema de comercialización propio, dicho sistema resulta muy limitado. A excepción del proyecto de papaya maradol que sí contaba con un sistema de comercialización y distribución sumamente profesional, ninguno de los demás proyectos contaba con esa fortaleza.

Mencionamos ya, que en el caso de la papaya maradol, la falta de participación de los productores, que podríamos decir, se sentían utilizados, hizo que la desconfianza al proyecto mermara la estructura hasta quebrarla.

Otra limitación que en este análisis se observa *a priori* es la nula gestión de riesgo en los proyectos analizados, lo que hace sumamente vulnerable a cualquier proyecto de empresa social que se desarrolle.

Estas experiencias análogas recientes podemos contrastarlas con tres experiencias, una muy reciente y dos actuales dentro de la propia comunidad de Telchac Pueblo.

El primer caso reciente (2008), fue referenciado inicialmente por el Alcalde de la comunidad al tener una conversación sobre la problemática de los habitantes de la comunidad y fue investigado con mayor profundidad. Es una experiencia de un grupo social (entendido como empresa no constituida formalmente), que ante la iniciativa del Ayuntamiento de impartir algunos cursos de capacitación en algunas técnicas de alimentos, artesanías, etc. Aprendieron a elaborar una bebida conocida como "horchata". Un grupo de mujeres que llevaron el curso se reúne y comienza a elaborar su producto, pero se olvido de algo que dentro de un proceso económico resulta de vital importancia: la comercialización. De esta manera, el producto empieza a caducar, y se empieza a usar, una parte para consumo propio y otra para venta a precio de liquidación. Esta experiencia definitivamente jugo en contra de confianza y autoestima de las mujeres que participaron en la experiencia.

El segundo caso, se da en la actualidad y pertenece más que a un grupo social (entendido como empresa no constituida formalmente) a una red social informal. Este caso fue detectado en visita física a casas ubicadas en el cinturón de la comunidad de Telchac Pueblo, en el que se converso con las mujeres, responsables de la economía familiar.

En la mayoría de las casas de la comunidad, mientras más pobres más se realiza la producción de “pollo de patio”, siendo el costo de tipo marginal ya que viven dentro de la misma casa y la alimentación es basada en sobras de alimentos de las personas que viven en la casa. No existe el proceso de producción por estabulación. Esos pollos alcanzan su madurez y llega el momento de su comercialización.

Ésta comercialización se da más bien a través de los habitantes de la misma comunidad que al tener familiares que llegan de los Estados Unidos de Norte América de visita por la navidad (diciembre) o para la fiesta de la comunidad (septiembre), quieren cocinar algo propio del lugar, y conocen a personas que tienen este producto. Cabe mencionar que las personas con familia en el extranjero tienen generalmente una mejor calidad de vida que las que no lo tienen.

Sin embargo existe una producción mucho mayor de la demanda que existe. Por otro lado, ese tipo de pollo tiene un valor agregado, ya que es un pollo con características agro-ecológicas que un pollo comercial que ha sido estabulado con alimento cargado de hormonas, antibióticos, etc. y pasado por un proceso muy largo de distribución. Por otro lado, el mercado local de la comunidad compra pollo de grandes empresas que lo entregan ya procesado a un precio que resulta de remate para el productor, y el precio constituye un factor decisivo para elegir al proveedor de pollo para el comerciante.

La tercera experiencia, tiene más que ver con el nivel de estudios de jóvenes que acaban de terminar su licenciatura. La comunidad de Telchac Pueblo y sus alrededores cuenta con una oferta muy alta de egresados de carreras vinculadas a las tecnologías de información.

Un profesionalista y empresario con mucha visión y compromiso social, por la amistad con el Alcalde de la población, después de realizar un esfuerzo importante para conseguir recursos a través de fondos del gobierno federal y estatal destinados para ese tipo de proyectos, y de búsqueda de posibles alianzas con dos universidades, resultando todo esfuerzo infructuoso, logro un contacto de suma importancia.

Ese contacto fue con la empresa Noruega *Adell* contratada por empresas mexicanas, entre otras, la empresa de gobierno más grande del país, PEMEX (Petróleos Mexicanos). La empresa Noruega busca una subcontratación de los servicios, por lo que en realidad el mercado es el de maquila de software.

Esto representa un ingreso por hora de los programadores de entre 10 y 40 usd (entre 8 y 33 euros) por hora, lo cual se les paga íntegramente a los programadores. Para la empresa Noruega representa de todas formas un 60% de ahorro en comparación con la tarifa de 100

usd. (83 euros) pactada para trabajadores noruegos; sin embargo, para los programadores de una comunidad rural de Yucatán, representa un ingreso inimaginable.

Por el otro lado, habría que pensar en la asimetría de profesionistas que ganan 25 usd. (21 euros) la hora en promedio, con obreros que ganan 4 usd. (3 euros) al día, y jornaleros que ganan menos de 1 usd. (80 centavos de euro) al día, cuando consiguen vender sus fuerza de trabajo. ¿Esta situación realmente sería un motor para el desarrollo que se busca?

#### 8.7 RESULTADOS DE LOS DIÁLOGOS DE ANÁLISIS DE LA COMUNIDAD.

Si bien resulta riesgoso el análisis lógico de tipo ideas claras y distintas, se intentará diferenciar los principales actores del escenario que se presenta en la actualidad en Telchac Pueblo. Sin embargo; es importante también mencionar que la problemática como tal emerge, de la relación de todos los factores que se intentará mencionar de alguna manera aislándolos de lo demás, pero que en la complejidad de esta realidad es imposible distinguir en su totalidad.

Como primer actor, podemos mencionar al gobierno. En la actualidad, tanto en su nivel federal como estatal, se percibe un rol con efectos negativos para por lo menos aspirar a minimizar el sistema de vulnerabilidad que cubre a la comunidad. Se ha analizado ya la política de pseudo desarrollo que mantiene a la comunidad dependiente en extremo de las dádivas que da el gobierno para mantenerse u obtener el poder (p. 137).

La élite política mexicana y yucateca de forma descarada muestra su poco interés en resolver problemas de fondo y manteniendo un discurso basado en la imagen, donde los medios mexicanos (como grupo Televisa) ha fungido como pantalla de imagen de los políticos, gastando cantidades millonarias, adquiriendo préstamos para gasto corriente sin el mínimo de proyecto de estado y de país.

En lo referente al tercer nivel de gobierno; es decir, el gobierno municipal, se tiene a un alcalde que como persona está muy preocupado y ha trabajado muy duro por rescatar a la comunidad. Sin embargo, la política tal como funciona en el medio hace prácticamente imposible el poder aterrizar ciertos proyectos, a riesgo de considerarlos “electoreros”; es decir, con fines de aparente compra de votos para acceso al poder.

Por otra parte el partidismo, juega un papel tremendamente negativo en las pocas políticas y alianzas que se pudieran dar por los gobiernos para hacer frente común a los problemas. El gobierno federal pertenece al PAN (Partido Acción Nacional), el gobierno del estado de Yucatán al PRI (Partido Revolucionario Institucional), el ayuntamiento de Telchac Pueblo, al

igual que el de Mérida pertenecen al PAN, por lo que la cadena de los tres niveles de Gobierno Federal-Estatal-Municipal, se encuentra totalmente desmembrada, desarticulada, peor aún buscando como boicotarse y echarse culpas entre ellos.

Un ejemplo concreto, a finales del año 2009, el presupuesto de que dispone el ayuntamiento de Telchac Pueblo para pago de sueldos, salarios, prestaciones como aguinaldos de sus trabajadores así como gasto corriente llegó por parte del gobierno del estado en un equivalente al 30% del total. ¿Cuál es la razón? Se acercaban elecciones para diputados federales, y ante el miedo por parte del gobierno del estado (PRI) de que el gobierno municipal (PAN) usará dinero electorero se le cortó el suministro de dinero. Sobra decir, el tremendo descontento del personal y proveedores del ayuntamiento y su posible efecto en las siguientes elecciones.

El segundo actor de este escenario es el mercado. La planta productiva mexicana está en venta. Desde la implantación del TLC (Tratado para el libre comercio), se ha desmantelado paulatinamente el aparato productivo de la nación. El sistema financiero en México ya no es mexicano. El costo del saneamiento de la banca mexicana se estima en \$305,250 millones de mxn (19,000 millones de euros), la recuperación por la venta a banca extranjera, fundamentalmente la española y norteamericana fue de 21,483 millones de mxn (1,343 millones de euros), tan sólo el 7% (Moncada, 2005: 85). Además de que este programa llamado "rescate bancario", presentó muchas irregularidades, como adquirir una deuda a espaldas del congreso y con costo a toda la nación.

En 2010, el 24.9% de las acciones de Grupo Santander Serfin, que aún tenía Bank of América, por 2 mil 500 millones de dólares, fue adquirida por parte del grupo Español Banco Santander, convirtiéndose este grupo en dueño de la totalidad de Santander Serfin (Silva, 2010: 43).

El estigma de buscar mercados de exportación como evolución empresarial, es una falacia. Actualmente la economía de tres estados de la república mexicana se encuentra en *Jaque* al prohibirse la importación de camarón mexicano por los estados unidos de Norteamérica. El discurso netamente ecológico, las tortugas son el daño colateral. Aunque es posible que sea cierto, la realidad económica sigue siendo la misma, crisis grave de las economías locales, regionales y también la nacional.

Sin embargo; estas situaciones, no le son del todo ajenas a Telchac Pueblo. Recordemos que esta comunidad formó parte del auge y caída del emporio henequenero. Siendo una gran oportunidad para gatillar un proceso de desarrollo, basado en la educación, aprendizaje, innovación, se volvió también un saqueo a la economía campesina con fuertes repercusiones para el estado de Yucatán y del país en general.

Como tercer actor, al que queremos llamar “protagonistas”, se encuentra la propia comunidad. Esta se encuentra en un letargo que ha hecho imposible tomar las riendas de su destino. Ciertamente, muchas de las actitudes que se toman pueden ser resultado de las problemáticas anteriores, más que nada de las experiencias de abuso de que han sido sujetos y también la sensación de ser utilizados para otros fines que no conocen y no pueden controlar.

Tomando la aportación de *Latour*, (desarrollada en el capítulo 7) entendiendo por actor a alguien capaz de realizar una diferencia, se analizará a la comunidad desde la perspectiva sistémica de su organización social. Después se realizará una reflexión sobre la robustez o vulnerabilidad de la misma comunidad, y poder reflexionar sobre la capacidad de poder realmente ejercer un cambio positivo dentro de la propia comunidad.

En el “diagnóstico participativo” elaborado por el consejo municipal de desarrollo rural de Telchac pueblo en marzo de 2005, se consideran como recursos de organización social de la comunidad, en primer lugar a la sociedad de padres de familia, que se dedica a apoyar la educación extraescolarmente, aunque se consideraba funcionando, se enfrentaba a la problemática de resaltar la conciencia tanto de padres como de los profesores.

En segundo lugar se menciona a la familia, que en términos generales se dedica a la preparación de buenos ciudadanos e hijos, considerada prácticamente disfuncional dada la problemática de la drogadicción, alcoholismo y falta de comunicación.

En tercer lugar se menciona a Cáritas de Yucatán, una institución de apoyo altruista, considerada funcionando, aunque con la limitación de sus recursos económicos. Por último, el comité deportivo, que no queda claro ni su funcionalidad ni su problemática.

En lo referente a la educación, la problemática se resume en la falta de interés en la misma, dando como resultado profesionistas mal preparados y desempleados.

De esta situación podemos asumir que la comunidad no cuenta con un sistema organizado para responder a las necesidades básicas, económicas y sociales que demandan sus habitantes. Reforzando este círculo vicioso, la educación no tiene la calidad adecuada para gatillar un proceso de aprendizaje comunitario que permita encontrar soluciones viables, justas y sustentables al sistema de vulnerabilidad social existente.

Pero profundizando más esta preconización, ¿contra qué modelo podemos contrastar la función y estructura de una comunidad campesina? Pongamos la descripción propuesta por Arzate:

“Teóricamente (la comunidad campesina) es entendida como un sistema auto regulador, es decir, la comunidad, es una institución social fundamental de la sociedad campesina en la medida que funciona como nicho de protección, compensación, equilibrio y control social contra eventualidades sociales, naturales y económicas. En el caso del medio campesino, la comunidad es el referente imaginario fundamental que organiza y hace posible la continuidad de la sociedad. El trabajo pone especial atención a los procesos de reproducción comunitaria basados en una apertura operacional (las relaciones con el municipio y el Estado), las cuales funcionan como auto reguladores del sistema” (Arzate, 2004: 28).

Como hallazgo de la propia experiencia de campo, se tiene dificultad de entender la mentalidad, incluso de los profesionistas con mayores estudios, que en su gran mayoría están en una zona de confort que raya con la mediocridad absoluta, el desinterés por el crecimiento personal y profesional. Resulta sumamente complejo poder entender este problema, pero la sospecha fundamental es que de alguna manera se ha quebrado en ellos la voluntad de sentido.

En términos específicamente económicos, resultado del diagnóstico participativo mencionado, la producción local se divide en cinco actividades principales: avicultura, producción de cultivo de henequén, citricultura, apicultura y pesca.

Esto no significa sin embargo, que toda la comunidad participe de alguna de ellas, existe un gran porcentaje que venden su trabajo en las tierras de terceros, o los que tienen que emigrar incluso a otros países en busca de una fuente de trabajo, se considera que de 1990 al año 2000, la población decreció, en lo equivalente al -5% .

Sin embargo, focalizándonos en función únicamente de las actividades económicas mencionadas en el diagnóstico, se centrará el análisis en avicultura y citricultura, por encontrar hallazgos interesantes.

Es de llamar la atención que en el caso de la citricultura, las frutas representan el problema de sobreproducción, en el caso de avicultura, los pollos de patio representan el problema de falta de mercados. Al final ambas convergen en la misma problemática. ¿Cómo encontrar un mercado para estos productos?

En lo referente a la identidad cultural, se pudo constatar tanto en las visitas a las casas de la comunidad, fundamentalmente las que se encuentran en la periferia de la comunidad, ya que son las más pobres, como en las conversaciones con las mujeres jefas de familia, dos hechos que muestran la descomposición del orgullo y de la identidad cultural de la comunidad.

El primero con respecto a la vestimenta. Tanto los atuendos tradicionales como el conocimiento para su confección se han perdido, se ven más como un valor comercial en el turismo que como un signo de identidad. Pocas personas, las llamadas artesanas, son las que conservan ese conocimiento cultural tan importante.

El segundo con respecto al idioma “maya”. Las nuevas generaciones no hablan el maya por vergüenza. Las madres ya no transmiten a sus hijos ese conocimiento por percibirlo como un signo de retraso. El idioma maya se está perdiendo.

## 8.8 ANÁLISIS DE LOS MOTORES Y FORTALEZAS.

De forma enunciativa y no definitiva se obtuvieron los siguientes hallazgos en materia de elementos internos estructurales (fortalezas, motores, debilidades, obstáculos) y en materia de su relación con el medio externo (oportunidades y amenazas).

### **Motores y Fortalezas:**

- ✓ Necesidad y pobreza de la gente de la comunidad.
- ✓ Una cultura (la maya) de incalculable valía y potencialidad.
- ✓ Comunidad de seres humanos, en cuya naturaleza se encuentra una necesidad de cooperación y ayuda mutua.
- ✓ Potencial de ahorro.

### **Condiciones positivas del ambiente y Oportunidades.**

- ✓ Aprovechar el flanco explotable de la globalización; es decir, “lo local”. Entendido como un proceso de creación o recuperación de identidades, que pueden ser inicialmente de tipo geográficas para dinamizar cambios.
- ✓ Existencia de “agentes externos” (Personas, Organizaciones, Universidades) interesadas en “gatillar” procesos de cambio y desarrollo en comunidades que se encuentran con un sistema social vulnerable.

Si bien por una parte, el hecho de la pobreza endémica de Telchac Pueblo se ha vuelto crónica, creando un círculo muy difícil de romper al reforzarse con el proceso mental de pobreza aprendida y generando un estado de resignación y pasividad, por otra parte también resulta un motor vital para la generación de ideas y sueños necesarios para construir una transformación de su realidad a través de un proyecto concreto. Todas y cada una de las personas que participan en el proyecto tienen un sueño en esta vida, una voluntad de sentido.

Ganas de trabajar existen, muestra de ello son los altos índices de emigración hacia otros estados, incluso otros países, que en algunas etapas históricas se ha cuantificado en las estadísticas estatales como un decrecimiento demográfico en la comunidad de Telchac Pueblo. Aun asumiendo los riesgos de la emigración se vislumbra como la única posibilidad de encontrar un sustento para la vida propia y de la familia. Es importante destacar que las familias con integrantes en el extranjero, y que reciben remesas, tienen una calidad de vida mucho mayor que las que no las tienen.

Las remesas enviadas por estas personas dan sustento económico a sus familias y en general alimentan a la economía municipal, estatal y del país, ya que el ingreso por remesas ha llegado a ser la principal fuente de ingresos de todo México, incluso superando el ingreso generado por el petróleo (Rojas E. , 2009: 5-A).

El segundo elemento importante dentro del diagnóstico se refiere a la cultura maya, jugando un papel primordial como motor para el desarrollo. Los mayas son personas pacíficas, seres que históricamente se han ayudado entre ellos, y han ayudado a todo aquel que solicita su ayuda, como lo ha documentado Fray Diego de Landa.

Resulta relevante de mencionar que la verdadera cultura maya, al ser despojada de su identidad, ha degenerado en la mayoría de los vicios que conocemos en la actualidad. Sin embargo, resulta de mucha intensidad la afirmación de Fray Diego de Landa: “Basta decir que justamente se le considera como el pueblo más inteligente de América Precolombina” (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 69), refiriéndose a la inteligencia del maya antiguo.

Las características de los antiguos mayas según nos relata Fray Diego de Landa como “estudiar el grado de justicia o injusticia que cabía en las partes... antes de resolver un litigio... así como la buena costumbre de ayudarse unos a otros en todos sus trabajos... acostumbraban buscar en los pueblos a mancos y ciegos y les daban lo necesario” (Irigoyen, Hoyos, Ruz, & Lara, 1977: 73), nos habla de una cultura muy diferente a la que observamos en la actualidad.

El tercer elemento encontrado es el referente a recursos financieros. El trabajo de terreno develó el potencial de ahorro que se tiene en la comunidad. Esto juega un papel fundamental desde la perspectiva de desarrollo endógeno del proyecto, ya que el mismo financiamiento necesario para los proyectos económicos se podrá fortalecer desde adentro y no abriendo oportunidades para personas y empresas dedicadas al “agiotismo” que cobra cantidades poco viables para el éxito económico de los proyectos.

El fenómeno conocido como “glocalización”, es decir esa dialéctica o más bien dialógica entre globalización y el valor de lo local, ha jugado un papel importante dentro del análisis sistémico desde la perspectiva estructural/funcional. (Capítulo 3)

Los grupos sociales y las empresas cooperativas generan un gran potencial para fortalecer el valor de lo local, al tiempo que las nuevas tecnologías de información y comunicación hacen más accesible la construcción de redes sociales tanto locales como globales, como apoyo a causas propias de un grupo o una comunidad. Estos grupos sociales y empresas cooperativas se vuelven entonces el rostro humano de la globalización.

De la misma manera existen organizaciones civiles y empresas cooperativas del medio, como “Grupo empresarial cooperativo mexicano S.C.L”, la financiera “Finacoop S.C.L”, “Universidad cooperativa Dr. Pedro Velázquez Hernández S.C.L”, la integradora de cooperativas “Economía social solidaria S.C.L” (Finacoop, 2010), que están apoyando de manera importante a estos grupos, dispuestos a crear redes de apoyo y transmitir conocimientos para el crecimiento del movimiento cooperativo en Yucatán.

Agrupaciones empresariales como la “Unión social de empresarios de México A.C” (Unión Social de empresarios mexicanos, 2010), son centros de concientización de la realidad de vulnerabilidad social de las comunidades, de la misma forma en que son fuentes potenciales de búsqueda de posibles soluciones al crear redes entre las empresas sociales y empresas capitalistas.

Por ejemplo, una empresa exitosa especializada en panadería fina cuya marca es el nombre de la fundadora “Tere Cazola” (Cazola, 2010), empresaria que sabe lo que es empezar con muchas dificultades y carencias, y que posee una gran conciencia social, ha visitado a la comunidad y sostenido una plática con las mujeres del proyecto compartiendo sus experiencias y motivándolas para continuar.

Diferentes organismos nacionales e internacionales también son plataforma de diálogo para compartir experiencias de desarrollo, y de ser el caso aprovechar recursos que destinan para este tipo de proyectos. Tal es el caso de la organización social Microchalice (Microchalice, 2009), de Nueva Scotia Canadá, que pudiera fungir como inversor social en este proyecto.

#### 8.9 ANÁLISIS DE LOS OBSTÁCULOS Y DEBILIDADES.

Ayudado por la reflexión de Lacki (2009), se desarrollo el siguiente análisis de los principales obstáculos y debilidades:

- Falta de capital humano (educación formal). No se tiene acceso por los agricultores, a verdaderas oportunidades para el desarrollo de su potencial humano y elevar su autoconfianza, así como deseo de superación. Generalmente no están conscientes de que ellos mismos podrían solucionar sus problemas productivos y económicos; y que en sus propias fincas están disponibles los recursos mínimos para empezar su autodesarrollo.
- Falta de capacidad para identificar las causas internas (generalmente de difícil percepción y fácil eliminación) que originan sus problemas; al no conocerlas o subestimar su importancia, no se preocupan de eliminarlas o atenuarlas; más bien se dedican a identificar causas externas, a corregir consecuencias (de fácil percepción pero difícil solución) y a buscar infructuosamente agentes también externos que les ayuden a solucionar sus problemas; es decir, dejan de hacer lo que pueden por intentar hacer lo que no se puede.
- No están entrenados para administrar sus tierras con eficiencia; utilizar plena y racionalmente los recursos más abundantes, ahorrando los más escasos; introducir correctamente tecnologías apropiadas y menos dependientes de insumos externos; aumentar rendimientos por superficie y por animal; producir mayores y mejores excedentes para el mercado; incorporar valor a las cosechas; reducir costos unitarios de producción.
- No están organizados para acceder a los insumos y otros factores productivos, ni para comercializar excedentes en condiciones más favorables.
- Falta de capital económico para iniciar y sustentar proyectos.
- Dependencia a la mentalidad del subsidio y la ayuda económica a fondo perdido que no permite el desarrollo endógeno integral de la comunidad.

- Falta de cultura desarrollada de creación de redes sociales y circuitos de comercialización corta.
- Falta de visión empresarial con enfoque al mercado, de las personas y empresas que producen algún tipo de bien o servicio.
- Alcoholismo como una enfermedad que abarca mayoría de los hombres de la comunidad.

Ayudado por la reflexión de Lacki (2009), se desarrollo el siguiente análisis de las principales condiciones negativas del ambiente y principales amenazas:

- Ausencia de políticas agrícolas claras y estables.
- Políticas agrícolas definidas en forma centralizada y vertical, sin considerar las reales necesidades de los pequeños agricultores.
- Recursos de capital, tales como maquinaria instalaciones y animales de trabajo y producción, son de acceso muy limitado para los pequeños agricultores.
- El crédito rural oficial es escaso y burocratizado; a él no tienen acceso la mayoría de los agricultores.
- Las tecnologías agropecuarias en gran parte son inadecuadas para las circunstancias específicas de los pequeños agricultores; agrava esta situación el que, cuando son adecuadas, no llegan a sus destinatarios, en virtud de las evidentes y lamentables debilidades de los servicios de extensión rural.
- Los insumos industrializados son caros, los precios de venta de la producción son bajos, y la comercialización es inestable, lo que da por resultado una relación insumo/producto desfavorable.
- Las restricciones, los subsidios y los proteccionismos impuestos por los países desarrollados dificultan las exportaciones y estimulan las importaciones de alimentos a precios subsidiados, perjudicando doblemente a los productores nacionales.
- La continua caída del tipo de cambio real (dólar por moneda nacional) estimula la importación y desestimula la exportación de productos agrícolas.
- Los pagos correspondientes al servicio de deuda externa y otras formas de exportación de capitales, limitan las posibilidades de los gobiernos de asignar recursos adicionales al desarrollo nacional en general y al desarrollo del sector agropecuario en particular.
- Existe una permanente transferencia de recursos del sector rural-agrícola al sector urbano-industrial.

Estas preconizaciones presentan la siguiente problemática en el proceso productivo:

**Etapa anterior al proceso productivo:**

Con mucha frecuencia:

- Compran al por menor los pocos insumos que adquieren. Lo hacen en forma individual, en pocas cantidades, adquiriendo productos procesados de alto valor agregado.
- Compran a crédito y al último eslabón de una larga cadena de intermediación.
- El vendedor fija el precio, pesa el producto, hace los cálculos, en fin es el protagonista de la transacción.
- Postura de pasividad y subordinación, sin ninguna condición para negociar mejores precios.
- Estimulados por el aparato publicitario y comercial, compran productos prescindibles, otras veces en cantidades excesivas.
- Gastan recursos en adquirir insumos cuyos reemplazantes podrían producir a nivel predial (fertilizantes químicos en vez de abonos orgánicos, concentrados industrializados en vez de forrajes leguminosos producidos en la propia finca, etc.).
- Adquieren maquinaria innecesaria o sobredimensionada para su pequeña escala de producción o hacen inversiones que, técnica o económicamente, no se justifica hacerlas en forma individual.
- Compran productos inadecuados a sus necesidades, adulterados, o con fecha de vencimiento ya expirada.

**Durante el proceso productivo:**

La falta de tecnologías apropiadas y falta de capacitación para aplicarlas correctamente, hacen tener las siguientes distorsiones:

- Usan semillas de mala calidad y las siembran a destiempo y con densidad inadecuada.
- No efectúan labores agrícolas en forma correcta y en el momento oportuno.
- No practican rotación de cultivos.
- No adoptan medidas elementales (de bajo o cero costo) para conservar el suelo y mejorar su fertilidad.

- Desperdician el estiércol y queman los rastrojos y otros desechos orgánicos.
- No eliminan la maleza en el momento oportuno.
- No hacen uso óptimo de recursos, no diversifican los rubros productivos y no planifican adecuadamente las actividades para distribuirlas todo el año.
- Por falta de conocimientos (y no tanto de recursos) subutilizan los factores productivos disponibles en sus predios (tierra, mano de obra familiar, animales de producción y trabajo, etc.).
- Contraen deudas para comprar mayor número de animales de producción, en circunstancias que normalmente la prioridad no sería tener más animales, sino mejorar su manejo y producir forraje para alimentarlos adecuadamente, de modo que produzcan en la plenitud de sus potencialidades.
- Se utilizan productos costosos en exceso y se aplican incorrectamente y a destiempo (por ejemplo, fertilizantes compuestos, sin hacer previo análisis por conocer las reales necesidades del suelo, o efectúan aplicaciones exageradas de plaguicidas, en cuanto a frecuencia o cantidad).

#### **Etapas posteriores a la producción.**

- Los excedentes de producción suelen ser pequeños, de mala calidad y altos costos unitarios.
- Son vendidos como productos primarios (sin valor agregado) y a granel (al por mayor).
- Se venden en forma individual al primer eslabón de una larga cadena de intermediación que compra en la parcela (probablemente al mismo comprador que le vendió los insumos y le concedió crédito informal).
- El comprador es el que pone la totalidad de las condiciones de compra. Los agricultores no tienen ningún poder de negociación.
- Venden la totalidad de su producción de una sola vez, debido a la urgencia de obtener dinero para pagar compromisos adquiridos en la producción y no tener graneros para almacenar las cosechas.

Aunque la población logra tener una auto-percepción de la pobreza económica que tienen, se tiende a confundir el problema con tan solo un síntoma. La pobreza económica representa en realidad un problema estructural/funcional de vulnerabilidad social. La situación de vulnerabilidad social no es realmente auto percibida por mucha gente de la comunidad, dado el

bajo nivel de conocimiento comparativo con entornos diferentes, donde al tiempo que se perciba el problema, se pueda percibir la posibilidad de un fortalecimiento del tejido social.

En un mundo local donde prácticas y creencias han sido fijas y seguidas sin criticidad durante mucho tiempo, el problema de la propia comunidad puede pasar desapercibido intelectualmente, “como Smith (Adam) ilustraba como ejemplo del respaldo intelectual que los antiguos griegos, incluidos Platón y Aristóteles, daban a la costumbre del infanticidio, pues ignoraban que habían sociedades que funcionaban bien sin esta supuesta necesidad” (Sen, 2010: 159).

Considerar la experiencia y organización de otras comunidades tanto dentro del mismo estado y país como fuera de ellos, puede ayudar a la creación de una fuerza transformadora importante dentro de la comunidad, así como la toma de conciencia necesaria para encontrar una individualidad, una identidad, una propiedad de la persona misma que permita emerger económica y jurídicamente a la superficie social.

El ejercicio de formación de una conciencia adecuada enfrenta el problema de la falsa conciencia, promovida por la falta de una experiencia de aprendizaje encaminada a la autocrítica, al diálogo, al análisis de problemas y búsqueda de soluciones. Esto se inserta de manera importante en la propia comunidad, impidiendo también una auto percepción de su situación. El no contar con un verdadero sistema de aprendizaje refuerza la ignorancia y la vulnerabilidad de la comunidad. Este círculo vicioso ignorancia/vulnerabilidad genera entre otras cosas la falta de capital humano, elemento indispensable para la construcción de una experiencia de desarrollo.

El diálogo, el debate y la discusión sobre la situación y la problemática de la comunidad, así como de ideas para desarrollar proyectos concretos por los integrantes del grupo social emergen como un herramienta importante para derribar esas barreras mentales e iniciar la construcción de una realidad liberadora, una realidad no predeterminada y predestinada, sino como abierta a las capacidades, libertades y posibilidades.

Para lograr crear un sistema de aprendizaje real, se requiere también de otro elemento de tipo bio-físico, una alimentación adecuada. Muchas veces aún en experiencias y proyectos que emergen para cubrir la necesidad de experiencias de aprendizaje, la falta de una alimentación adecuada hace imposible incluso entablar una conversación mínima, ya que en muchos casos existe ya un daño neurológico por desnutrición.

## 8.10 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA (PROYECTO PILOTO).

La forma concreta de gestionar el cambio en el proceso de transformación de la realidad comunitaria deseada en la intervención de la investigación, es a través de un proceso denominado “aprender haciendo” (*learning by doing*) en términos de Senge (2007).

Un equipo de pilotaje permite poner en práctica el modelo conceptual elaborado en la investigación. Esta experiencia, desde los hechos, nos enseñará los logros alcanzados en función de los principios rectores que forman las dimensiones del concepto de desarrollo que se desea. Por su parte, habrá también limitaciones; es decir, nos mostrará lo que falta para poder implementar en la *praxis* lo que en teoría resulta deseable.

Estos principios redactados en forma de Hipótesis en el Capítulo 7, serán contrastados en la realidad de la comunidad de Telchac Pueblo, a fin de comprobar si realmente pueden sustentar una acción de largo plazo en el proceso de desarrollo comunitario, y de no ser así, que haría falta para lograrlo.

### 8.10.1 HECHOS, LOGROS Y LIMITACIONES.

Después de una constante animación a los habitantes de la comunidad de pertenecer a un proyecto de desarrollo comunitario se logró conformar un grupo de cinco familias que asistían regularmente, una vez por semana a una reunión donde se logró integrar un equipo de trabajo capaz de discutir su problemática y buscar soluciones viables a las mismas.

El caso del agiotismo existente en la comunidad, permitió discutir y encontrar en un grupo solidario de ahorro y préstamos una solución a este problema, por lo que se puso en marcha un proceso encaminado a la captación de ahorro. Aunque el ahorro semanal era de pequeñas cantidades, entre \$20 mxn (1.25 euros) y \$100 mxn (6.25 euros) la dinámica permitió un ejercicio de voluntad, organización y compromiso, necesario para el éxito del proyecto.

Por otro lado, la necesidad de alimentar la economía familiar a través de la comercialización de algún producto, puso en marcha un mecanismo de discusión que permitió analizar y descartar opciones, hasta llegar a la que finalmente se empezó a consolidar: la producción y comercialización de pollo agroecológico.

En la ciudad de Mérida Yucatán se inició con un proceso de investigación de posibles canales de comercialización para productos agroecológicos. Se llegó a la tienda llamada "Café orgánico" donde amablemente la dueña de la tienda, doña Lupita explicó la problemática de la comercialización de este tipo de productos, refiriéndose al incumplimiento en muchas ocasiones de cubrir los compromisos de venta realizados por la tienda que administra.

Doña Lupita referenció un nuevo concepto (para Yucatán, ya que en otros países es conocido) denominado mercado "*Slow food*", que nace como respuesta a la tremenda influencia que el "*fast food*" ha tenido sobre el consumo de estos productos (chatarra) y la salud sobre los consumidores. Hace un intento por cambiar la cultura de consumo y los hábitos alimenticios, de la misma manera que es responsable con las comunidades que todavía sobreviven del campo, sin el cual, sería imposible la producción alimentaria.

Investigando más a profundidad se encontró que este mercado solicita alguno de los siguientes requisitos (Yucatán Today. La guía turística, 2010), para poder participar en él:

- ✓ Que sean productos orgánicos.
- ✓ Que sean productos producidos en un radio de 100Km. de la ciudad de Mérida.
- ✓ Que sean productos producidos artesanalmente y en pequeñas cantidades.
- ✓ Que sean productos que apoyen a familias y productores locales.
- ✓ Que sean productos con una herencia culinaria Maya /Yucateca.

Siendo el requisito de ser productos orgánicos el único que no se cumplía, se presentó la solicitud de pertenecer al mercado y se inició un período de exploración y entrenamiento en el que las señoras prepararon lo que sabían hacer y podían hacer en una poco tiempo (dulces típicos) y se presentaron al mercado a venderlos.

Lo principal de asumir esta experiencia era principalmente aprender cómo funcionaba el mercado, qué tipo de clientes asistían, qué tipo de productos se vendían, etc. Se aprendió desde el hecho de hablar con los consumidores, hasta cómo sacar las cuentas entre las socias para no discutir delante de los clientes.

Este mercado es frecuentado por personas extranjeras, generalmente canadienses y norteamericanos con una conciencia agroecológica mucho más desarrollada que la que se tiene en México en general y Yucatán en particular. Sin embargo, esto no significa que no se pudiera generar un nuevo mercado dentro de la comunidad de Yucatán.

Del aprendizaje de estar en el mercado, conocer un poco más la demanda existente, y contrastar con los posibles productos de la comunidad se llegó a la conclusión de que el “pollo indio”, conocido como pollo de patio ó pollo de granja y el huevo de granja, podrían ser por fin el producto que de entrada a la comercialización de esta comunidad.

El mercado “*slow food*” ciertamente sugiere un circuito de proximidad, donde no se llega al consumidor final a través de intermediarios, sino la venta directa. De manera que también el consumidor pueda conocer a los productores y se pueda fortalecer un vínculo emocional con ellos. Sin embargo, este tipo de modelo no representa ningún tipo de certeza para el productor, en el sentido de garantizarle que la producción será vendida.

Se ha trabajado en la percepción de una creación de conciencia, no sólo en la función de un producto como el pollo indio puede tener en la salud de las personas que lo consumen, también en la cuestión emocional, de tener una mejor alimentación, al tiempo que se es corresponsable con una comunidad rural. Se maneja el atractivo funcional y emocional.

Actualmente se está comercializando pollo indio (de granja o de patio) así como huevo de granja. La alimentación de estos animales hace radicalmente diferente a los pollos y huevos comerciales tratados por estabulación, y que tanto atentan contra la salud, favoreciendo enfermedades como el cáncer, entre otras.

En la actualidad el producto no tiene un nivel de certificación, dado el alto costo y la complejidad del proceso. Se está manejando a nivel únicamente de compromiso social de los productores de mantener los estándares de calidad sobre los productos. Por su parte, los consumidores también construyen una red cuyo eje fundamental radica en el compromiso de solidarizarse con la problemática de estas familias y comunidades, ejerciendo una estrategia de subsidiaridad con ellos, por ejemplo al pactar un precio justo y un pago anticipado por los productos.

Resulta un reto importante el poder crear economías de escala en materia de logística, marketing y gestión en general del proyecto para poder pasar de un sistema no diversificado de uniproducción (pollo indio) a un sistema de multi-productos, donde a la vez que los costos puedan escalonarse se pueda crear una identidad propia a los productos y a la misma comunidad de Telchac Pueblo, creándoles una marca y llegar a obtener también ciertas certificaciones que hoy día resultan muy onerosas dado el nivel de producción a muy pequeña escala.

La tecnología ha sido de mucha utilidad, al poder generar oportunidad de acercamiento con posibles interesados, a este efecto se elaboró por internet una página blog (Telchac Pueblo, 2009), donde se puede contactar a través del e-mail ([telchacpuebluyucatan@gmail.com](mailto:telchacpuebluyucatan@gmail.com)).

A pesar de los logros, se han presentado también muchas limitaciones. En lo referente a los intereses y expectativas del grupo piloto se han detectado las siguientes:

En primer lugar muy poca motivación económica. La gestión del proyecto en la actualidad se manifiesta con muy poco ingresos para las familias que conforman el grupo social. Esto debido a la etapa de posicionamiento y de darse a conocer en el mercado, pero también por lo limitado del mercado que tiene la conciencia para consumir estos productos.

En segundo lugar, falta de compromiso en la organización. Se ha llegado a esta conclusión, debido a obligaciones de sus hogares, siendo mujeres las más comprometidas, muchas veces los esposos ponen trabas para las actividades necesarias del proyecto como los viajes los sábados por la mañana a la ciudad de Mérida para asistir al mercado *slow food*. Esto tiene una relación directa con el problema de la poca generación de ingresos, y las necesidades apremiantes de conseguirlos por otro lado.

En lo referente a la organización del proyecto:

En primer lugar, Interrupciones por motivos políticos. Coyunturalmente se presentó la época de campañas electorales, con una suspensión total de las actividades enfocadas al proyecto, lo que ocasionó la pérdida de tiempo valioso en el fortalecimiento del proyecto.

En segundo lugar, un cuerpo administrativo paralizado. El Tesorero de la comuna fue asignado responsable de gestionar los aspectos operativos, por ejemplo, tramitar ante el ayuntamiento el transporte de los sábados hacia la ciudad de Mérida para el mercado *slow food*. También de dar seguimiento a los pendientes operativos durante la semana, así como de captar y resguardar el ahorro y el registro administrativo. Hasta la fecha no se le pagan honorarios, con la idea de que cuando se empiece a generar recursos, se pueda pactar algún honorario, y ante la incertidumbre de cómo quedarán las elecciones denota falta de compromiso en el proyecto al estar contemplando otras opciones laborales. En junio de 2010 quedó desempleado.

Cabe mencionar que este apoyo ha resultado, ya que los costos del combustible para ir a la comunidad se incrementan mes con mes así como la limitante del tiempo, sobre todo en horas que se pueda coincidir. Sin embargo, este administrador, se encontraba ocupando el cargo de tesorero del ayuntamiento. A la fecha se encuentra disperso debido que en el mes de junio de 2010 termina su contrato.

En tercer lugar el financiamiento. Hasta junio de 2010, el ayuntamiento había apoyado con los costos de transporte semanal al mercado *Slow Food* en Mérida, así como facilitar el espacio para las reuniones semanales, las comidas de alumnos que visitan la comunidad para trabajar, y en algo se contribuyó con los costos de combustible para las visitas de campo. Esto tiene relación directa con los sueldos del personal que colabora con la administración del proyecto, como el caso del ex tesorero de la comuna.

En lo referente al proceso de investigación y consultoría:

La principal limitante es el inexistente financiamiento para los costos de operación. Tanto los investigadores, asesores invitados, alumnos de servicio social, empresarios en el caso de Tere Cazola, pagan sus viáticos, y los costos de transporte y combustible aumentan con frecuencia. Proyectos de desarrollo comunitario, requieren de un seguimiento constante y de largo plazo, lo que hace que los costos sean considerables.

Encontrar a personas con experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos, que además estén dispuestos a comprometerse a largo plazo en estos proyectos sin algún tipo de honorario resulta sumamente difícil; incluso las visitas de campo, resultan onerosas para los asesores por las razones ya expuestas.

Con respecto a las personas de la comunidad, aunque no tienen costos por viáticos, al no tener un estímulo económico inmediato, no están interesados en participar, muchas veces por la necesidad de percibir ingresos de otras fuentes.

#### 8.10.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS (TEORÍA vs. PRAXIS).

En nuestro entorno la comida chatarra ha sido de gran aceptación, puesto que la inversión para manipular la consciencia de los niños por empresas como *Burger King*, *McDonald's*, y todas las cadenas de "*fast food*" que han invadido nuestra sociedad y han desplazado nuestra salud y nuestra economía local es gigantesca.

Mientras tanto, ¿qué pasa con nuestra salud vista también como problema público? Está ampliamente documentado por autores como Robin (2009 y 2010) el deterioro y el favorecimiento de enfermedades; más aún en el caso de niños que requieren una alimentación sana y completa.

¿Qué pasa con la seguridad alimentaria? Se está atentando contra el campo como fuente de alimentaria, la gente que se dedicaba al campo prefiere emigrar a otras ciudades o países para vivir mejor de manera lo más digna posible.

Lo que esta sociedad desorganizada, e incluso autodestructiva no ofrece a las comunidades y la gente que necesita y merece vivir con dignidad, el “crimen organizado” lo está haciendo, y esta problemática nos alcanza a todos, urgiéndonos a hacer algo.

En este sentido el hecho de lograr una organización aunque muy básica, pero construida sobre los principios rectores de Desarrollo humano sostenible, Importancia de un proyecto de corte económico comunitario, Importancia de una empresa social con filosofía cooperativista, Importancia de la participación, Creación de riqueza y desarrollo social a los grupos vulnerables, y de Aprendizaje de tercer bucle y Cadena de Traducciones, (Capítulo 7) es un logro cualitativo importante para iniciar ese proceso de transformación de la realidad social de vulnerabilidad de la comunidad de Telchac Pueblo.

Por otro lado, a nivel de acción esos principios filosóficos y epistemológicos, han necesitado de otros principios que permitan la gestión de un proyecto socio-empresarial: Pensamiento estratégico, Innovación en valor para la creación de un mercado, Agricultura sostenible, Producción local y comercialización de proximidad, agricultura familiar campesina, y Organización basada en la relación personal consumidor/productor. (Capítulo 7).

La implementación de estos dos niveles de principios, los filosóficos y epistemológicos, y los de Gestión de un proyecto socio-económico, han requerido de una metodología que a nivel general ha sido expuesta en el capítulo 6, y a nivel *Ad hoc*, ha sido expuesta en el capítulo 7.

Con certeza razonable, después de la investigación de campo se puede afirmar la validez de dichos principios, encontrando básicamente dos ejes por trabajar para la consolidación de la propuesta de intervención en la comunidad de Telchac Pueblo.

1. Consolidación de un modelo organización y gestión que permita empujar la relación entre los productores y los consumidores. Hace falta trabajar el principio de Relación personal consumidor/productor de una manera más profunda y metódica.
2. Profundizar en la práctica y el entrenamiento de competencias necesarias para el éxito de este tipo de proyecto. Básicamente el pensamiento estratégico, trabajo en equipo, emprendizaje cooperativo, compromiso personal con el proyecto común, capacidad de aprender a aprender.

### 8.10.3 APRENDIZAJE DEL EQUIPO PILOTO.

Desde la perspectiva económica, plantearse la recuperación de una comunidad en base a un solo producto (el pollo indio), sería peligroso dada la variabilidad del mercado, los gustos de los consumidores, posibilidad del crecimiento de oferta de estos productos por otros grupos e incluso empresas capitalistas que han visualizado esta perspectiva de productos orgánicos como un nicho de mercado visto desde la única perspectiva de incrementar sus utilidades al tiempo que vuelven a desplazar a los pequeños productores ahogando nuevamente las economías rurales.

Sin embargo, se intentó proponer un proyecto *ad hoc* a la situación de la comunidad rural de Telchac Pueblo que pueda gatillar e iniciar a un proyecto de dimensiones mayores. Si bien ese proyecto está iniciando con el pollo indio como producto único, se ha detectado la necesidad de construir una red de producción que incluya más variedad de productos como frutas, hortalizas, miel y con un mayor valor agregado.

La experiencia AMAP, fruto de la investigación, ha surgido como opción viable ante la gran limitante del modelo tipo *slow food*, llevado hasta ahora, al no tener la alta dependencia de los caprichos del mercado; más bien, de crear una red que compense los intereses tanto de los productores como de los consumidores. De esta manera, se puede optar por correr ciertos riesgos que conllevan los cultivos como pueden ser las plagas o sequías, ya que dichos riesgos son compartidos en forma responsable también por los consumidores. En la actualidad todo este tipo de riesgo corre por cuenta del campesino y su familia, lo que hace más difícil aventurarse en estos procesos.

Cabe recordar que el proyecto inicia con una experiencia de pequeña escala pero capaz de crear las condiciones necesarias para un desarrollo de mayor espesor, por lo que resulta de gran importancia el conocimiento obtenido por el grupo piloto, pero aún más importante, la forma de obtener el conocimiento; es decir, su proceso de aprendizaje resulta fundamental.

En este sentido es importante mencionar que la experiencia de *slow food* ha gatillado un proceso de aprendizaje en los integrantes del grupo piloto, de forma que les ha permitido experimentar las limitaciones de este modelo y ser más abiertos con otras experiencias, especialmente con el modelo AMAP.

Otra enseñanza que trajo esta experiencia es la de encontrar los paradigmas de mercado capitalista de que disponíamos seriamente limitados y encontrar una intrincada concatenación de intereses que impiden la emergencia del desarrollo de las comunidades rurales que participan en él.

Por su parte el modelo AMAP también representa un cambio radical en el modelo mental de los consumidores de Yucatán, por lo que se requiere un proceso de conocimiento y asimilación para poder finalmente participar en él. Es necesario entrar a un proceso de cambio de conciencia y actitudes, de romper con paradigmas hegemónicos que impiden desarrollar la capacidad del pensamiento propio y despertar el sentido de conciencia.

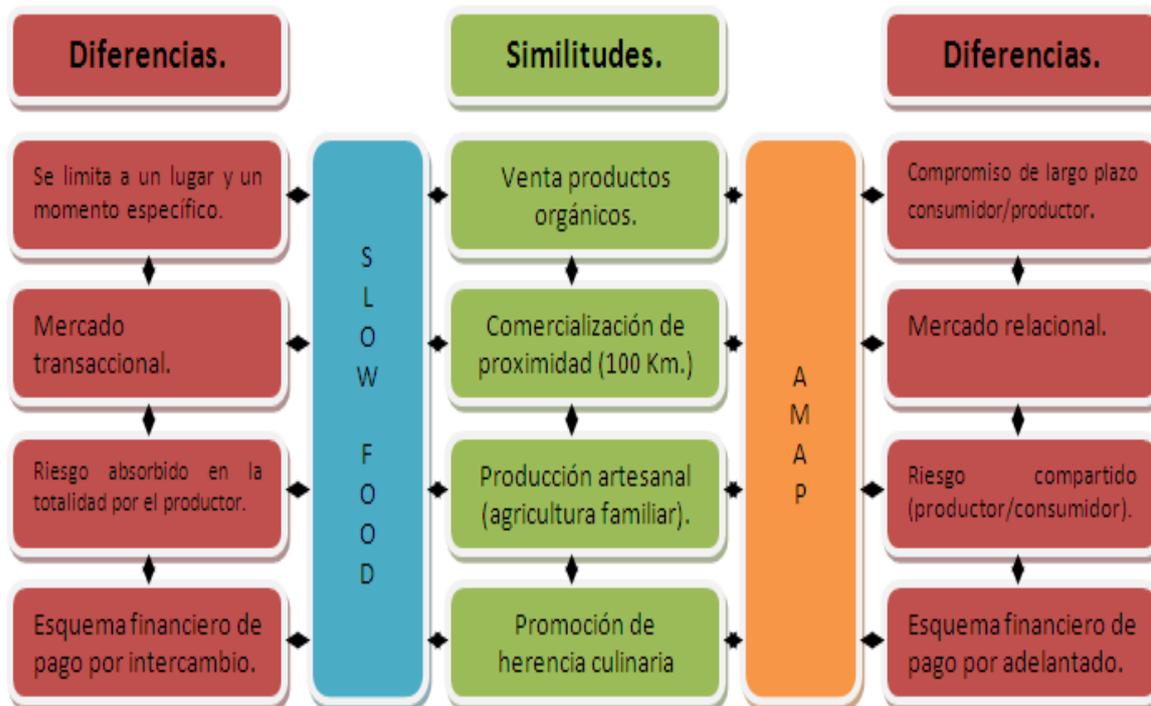
Tal vez la enseñanza más grande de esta experiencia es que al tiempo que se canaliza la energía del pensamiento y de la acción en encontrar soluciones a la problemática concreta que se presenta, se deja de buscar “culpables”, se deja a un lado la mentalidad dependiente dejando espacio para el surgimiento de la capacidad autogestiva y creadora, que posibilita realmente la emergencia del desarrollo.

Por otro lado, encontrar otras experiencias capaces de inspirar y de mostrar formas diferentes y alternativas de detectar oportunidades de desarrollo aún en las comunidades apartadas y bajo las circunstancias más difíciles impuestas por los paradigmas capitalistas, abren espacios para ventilar el pensamiento reflexivo al tiempo que nutren la convicción de que la realidad por oscura que parezca está todavía inacabada, que el destino de la comunidad está en las manos de su gente.

Utilizando como ejemplo la elaboración de un mapa conceptual comparativo, para responder a la batería de preguntas generadas en la técnica de seis sombreros para pensar (desarrollado en el capítulo 6) se propone el ejercicio de comparación realizado por el grupo piloto analizando similitudes y diferencias entre el mercado “*slow food*” y la experiencia tipo “AMAP”.

La siguiente imagen, ilustra la organización conceptual de ambas propuestas:

**Figura 8.5** Mapa conceptual de comparación entre el mercado “slow food” y la experiencia tipo “AMAP”.



**Fuente:** Elaboración participativa del grupo piloto.

Este mismo mapa ayudó a tomar la decisión de apostarle más a la experiencia tipo “AMAP”; siendo conscientes de que a pesar de ser considerada como una de las mejores prácticas encontradas en la investigación, deberá pasar a la vez por un proceso de “innovación y aprendizaje” de tal manera que difícilmente funcionará de la misma manera que lo hace en país Vasco del Norte, la inspiración de los principios organizadores será de total utilidad.

## 8.11 CONCLUSIONES.

Tal vez la palabra adecuada para sintetizar la problemática descrita es “dependencia”; en congruencia con la afirmación de Paulo Freire “La situación límite del subdesarrollo al cual está ligado el proceso de la dependencia, como tantos otros, es una connotación característica del tercer mundo y tiene, como tarea, la superación de la situación límite, que es una totalidad, mediante la creación de otra totalidad: el desarrollo” (Freire, 1999: 122).

Esa dependencia, pone a la comunidad en una situación de total vulnerabilidad en su sistema social, lo que de manera cualitativa hemos denominado “pobreza”. El desarrollo deseado de manera sustentable y sostenible debe basarse en principios de fortalecimiento endógeno y de sustentabilidad autogestiva.

De acuerdo a Arzate, “la pobreza rural tiene una base estructural: el desempleo abierto combinado con una economía agrícola desmercantilizada o de subsistencia... Significa una crisis institucional de la familia y la comunidad campesina, lo cual tiene profundas implicaciones de vulnerabilidad en el ámbito de género y entre generaciones” (Arzate, 2004: 215,372).

Por otro lado, se confirmó la sospecha, basada en la aportación de Arzate, de la existencia de “una economía de subsistencia, basada en la familia como organización pluriactiva” (Arzate, 2004: 163).

Ante esto se comparte totalmente la afirmación de *Polan Lacki* de que “sólo los propios agricultores pueden promover su desarrollo; otros agentes o factores, apenas pueden contribuir a que ellos lo hagan. Sin embargo, debido a su insuficiente capacitación, en la actualidad no están en condiciones de hacerlo. La conclusión lógica es que no habrá desarrollo, a menos que se forme y capacita a las familias rurales, para que ellas quieran (estén motivadas) sepan y puedan solucionar sus problemas” (Lacki, 2009: 22).

Es un hecho que las instituciones de educación no están cumpliendo ni con su labor de capacitación en competencias profesionales, y menos con su labor de formación enfocada al desarrollo humano. Es urgente, como plantea Lacki que “las escuelas básicas rurales... se transformen en centros de participación comunitaria y formación de recursos humanos, las escuelas rurales deberían ofrecer a los niños conocimientos, habilidades y actitudes para que, una vez adultos, protagonicen la solución de sus propios problemas y promuevan su desarrollo y el de sus comunidades, en forma más autónoma” (Lacki, 2009: 51).

Esta situación de contradicción entre el nivel educativo y el nivel real de desarrollo nos lleva a pensar en la necesidad de un cambio en la práctica educativa y pedagógica. Según Arzate “quizá habría que pensar que las relaciones pedagógicas tienen una realidad descentrada, que va de la familia a la escuela, y de estas dos a la comunidad inmediata, y así de vuelta, completando un círculo de complejidad social” (Arzate, 2004: 78).

Como plantea Arzate, es imperante “Orientar la escuela básica rural hacia una educación que forma para la vida... significa orientar la organización escolar, modelo pedagógico, sistema de planeación-evaluación, administración y política magisterial, hacia una educación que contribuya a que los individuos cuenten con un cúmulo de habilidades, destrezas conocimientos, actitudes y valores... que les dé una educación para la vida, valdría decir para la auto-creación de la vida como proceso autónomo de las personas, colectivos y sociedades. Una educación y una escuela para el cambio social” (Arzate, 2004: 265).

A nivel universitario, según Lacki, existe el error conceptual de creer que “una universidad de un país en desarrollo es considerada tanto más adelantada o progresista cuando más cercanamente simule en sus programas de enseñanza e investigación lo que hacen instituciones similares de otros países desarrollados, sin importar que estos no respondan en lo absoluto a las necesidades del propio país... Los programas de enseñanza deben adecuarse a las necesidades de la sociedad a la que van a servir los futuros profesionales” (Lacki, 2009: 70).

En cuanto al error técnico de la currícula universitaria, se puede citar que “la enseñanza universitaria está fuertemente inspirada en la realidad del mundo desarrollado, en el cual abunda el capital y escasea la mano de obra. En los países de América Latina y el Caribe ocurre exactamente lo contrario, consecuentemente los contenidos que se enseñan en las facultades, generalmente no son adecuados a nuestras circunstancias y, muy especialmente, a las de la gran mayoría de los pequeños agricultores” (Lacki, 2009: 69).

Ante esta problemática, es necesario iniciar una experiencia de integración de las fuerzas de diferentes actores económicos a través de un esquema de formación de capital humano y capital económico. Enseñando principios cooperativos y de redes sociales para formar organizaciones que de modo individual seguirían el patrón de vulnerabilidad actual.

Al investigar cómo iniciar esta experiencia, y al nutrirla con experiencias análogas, podemos valorar los siguientes puntos:

1. Lo más importante es poner en marcha un proceso de comercialización para los productos que se determinen.

2. Necesidad de administrar en la Complejidad.
3. Necesidad de “recuperar” una Identidad propia. No confundirse con las masas, al tiempo que se es solidario con otros grupos de igual identidad.
4. Acceso a un proceso integral de aprendizaje comunitario, cuya “autocrítica” y proceso de “diálogo” pueda gatillar un cambio sustancial en la dinámica de desarrollo comunitario.
5. Redefinir el concepto de organización como “sistema social cooperativo” (Sahuí, 2007: 132).
6. Materializar el nuevo concepto de Organización a través de la creación de figuras organizativas con filosofía cooperativista. (Empresas y Redes de talante social).
7. Formación en valores y principios éticos y cooperativos.
8. Formación en aspectos de empresa (finanzas, mercado, administración, etc.), de forma que sean económicamente viables y socialmente justas.
9. Formación en materia de producción, de forma que sea ecológicamente sustentable.
10. Acceso a un adecuado sistema financiero *ad hoc* (financiamiento, sistemas de ahorro e inversión, gestión de riesgos).
11. Importancia de formaciones y procesos de aprendizaje muy concretos, relacionando los periodos prácticos de las formaciones con las experiencias de desarrollo de la comunidad.

**La predicción falible**, es que siendo un sistema social abierto; es decir, con influencia del medio y al medio y teniendo la posibilidad de modificarlo para que nos permita reaprender lo que en realidad somos como personas, se podrán gatillar los cambios en la situación inicial de vulnerabilidad del sistema social.

Maturana y Varela nos indican “La clave para entender el origen de la evolución... es primero que examinemos más de cerca y explícitamente cómo ocurren las interacciones entre los seres vivos y lo que nos rodea.” (Maturana & Varela, 2003: 63). “Todo ser vivo parte con una estructura inicial, que condiciona el curso de sus interacciones y acota los cambios estructurales que éstas gatillan en él...Por esto hemos usado nosotros el término gatillar un efecto, con lo que hacemos referencia a que los cambios que resultan de la interacción entre ser vivo y medio son desencadenados por el agente perturbante y determinado por la estructura de lo perturbado” (Maturana & Varela, 2003: 64).

La enseñanza del cooperativismo debe recordar que nuestra entidad biológica también está integrada por un “altruismo biológico natural...un impulso biológico natural a cooperar con nuestros semejantes...netamente una fuerza biológica común a todos los seres sociales, creyéndose por el contrario que es expresión de nuestra evolución cultural civilizada, de un logro de nuestra racionalidad” (Maturana & Varela, 2003: XIV). Sin embargo; de manera dialógica entender los propios intereses egocéntricos.

No se puede esperar de la buena voluntad del gobierno; ya que “el objetivo principal del discurso político es llegar al poder y mantenerse en el poder” (Soros, 2008: 75).

Sin embargo; ante una realidad recursiva y manipulada, el conocimiento de la realidad se vuelve más complejo. Ante esto Paulo Freire, nos sugiere: “lo que debemos hacer es plantear al pueblo, a través de ciertas contradicciones básicas, su situación existencial, concreta, presente, como problema que, a su vez lo desafía, y haciéndolo le exige una respuesta, no a nivel intelectual, sino a nivel de la acción... Nuestro papel no es hablar al pueblo sobre nuestra visión del mundo, o intentar imponerla a él, sino dialogar con él sobre su visión y la nuestra. Tenemos que estar convencidos de que su visión del mundo, manifestada en las diversas formas de su acción refleja su situación en el mundo en el que constituye... Por esto, el diálogo es una exigencia existencial”. (Freire, 1999: 111,101).



## Capítulo 9

---

### **Propuesta de intervención.**



## 9. Propuesta de intervención.

### 9.1 INTRODUCCIÓN.

Hasta este momento de la investigación podemos afirmar que estamos persuadidos de que la complejidad del problema del desarrollo humano y el más grande freno encontrado: la dependencia, forman una totalidad antropológica, que incluye dimensiones históricas, psicológicas, económicas, políticas y sociológicas.

Es necesario el diseño de una “propuesta de intervención”, fruto de un ejercicio de reflexión y aprendizaje emanado de la experiencia piloto de cinco familias que formaron parte del proyecto, para consolidar la transformación de la realidad de la comunidad de Telchac Pueblo.

Para tal tarea hay que considerar el efecto del modelo conocido como “brecha diseño-realidad”, que sirve para identificar la distancia existente entre el diseño y la realidad de un proyecto, y es ilustrada como causa en el fracaso en la implementación de proyectos, al grado de afirmar “mientras más estratégico es un proyecto... más probabilidades tendrá de fracasar” (Garza, 2010: 11).

Esto se explica porque los niveles operacionales es donde realmente se desarrolla la ejecución del proyecto, por lo que resulta fundamental encontrar las herramientas de gestión de proyectos necesarias para poder pasar del *Know How* al *Do How*.

Otro obstáculo importante es el exceso de controles en la administración del proyecto, lo que ocasiona una importante distracción de las actividades importantes hacia actividades completamente estériles, que además impiden de manera importante el pensamiento innovador hacia la generación de valor.

## 9.2 ANÁLISIS DE PRODUCTO, MERCADO Y COMPETENCIA.

En lo referente a la propuesta de valor ¿Qué es lo que el consumidor va a comprar? ¿Cuál es la diferenciación con el producto de supermercado?

El producto que se ofrece es el **pollo agroecológico** (conocido como pollo de patio ó pollo indio).

### **Características:**

- ✓ Producto fresco (mismo día de ser sacrificado).
- ✓ Producto con método de crecimiento no estabulado.
- ✓ Producto libre de alimento con anabólicos para su crecimiento.
- ✓ Producto que ayuda directamente a la economía familiar campesina.
- ✓ Producto con un precio accesible para los compradores.

La **diferenciación** será definida como:

Un producto de alto valor para la salud del consumidor a un precio accesible dentro del nicho de comida agroecológica, que colabora directamente con el desarrollo de familias campesinas en condiciones de vulnerabilidad social, al tiempo que se colabora sustentablemente con los recursos naturales.

Es importante mencionar que en la actualidad un producto para ser orgánico debe estar debidamente “certificado” por organismos internacionales que certifican que han sido producidos de acuerdo a procedimientos y normas ya establecidos (Yaaxtal, 2010).

Este tipo de producto, según León, está incluido dentro de la llamada mega-tendencia social, conocida como “consumidor ecológico”. Por mega-tendencia social entendemos los cambios en las fuerzas sociales que afectarán el futuro en un horizonte de entre 10 y 15 años (León, 2009: 31).

Por otro lado, según León (2009: 222), “el consumidor ecológico es un comprador consciente y sensible de las repercusiones que sus hábitos de consumo imponen sobre el desarrollo sostenible de la región en donde vive y más allá de ella. Su cultura valora la calidad de vida en términos del respeto al medio ambiente, la utilización responsable de los recursos naturales, el cuidado de su salud y el cuidado general de su comunidad. Reconoce que esta actitud ante la vida puede tener costos económicos adicionales y está dispuesto a afrontarlos.”

Al investigar en Mérida Yucatán el nicho de mercado que tiene este tipo de productos se localizó la eco-tienda llamada *Ya'axtal*, nombre maya cuyo significado en Castellano significa “reverdecer”. En entrevista con la dueña del negocio, la Lic. María del Carmen Gamboa explica que ella comercializa el pollo orgánico certificado, y el mercado meta de este tipo de producto es el de personas cuya salud se encuentra deteriorada por enfermedades como el cáncer y por requerimiento médico sólo pueden consumir carne orgánica.

En su experiencia, ha visto personas con poder adquisitivo elevado que al ver los precios de los productos orgánicos comparados con los precios de los productos comerciales, aún teniendo el poder económico para adquirirlo prefieren no hacerlo.

En el caso de pollo agroecológico, el mercado “*slow food*” es ya conocido por un mercado de extranjeros, que son los que en su mayoría consumen este tipo de productos.

**Figura 9.1** Precio de las diferentes ofertas en el mercado para el caso de Pollo entero sin vísceras.

Precio / Variante	Orgánico Certificado	Agroecológico	Supermercado	Directo Productor
Precio por Kgr. En mxn	98	70	32	28
Precio por Kgr. €	6.13	4.38	2.00	1.75

**Fuente:** Elaboración propia.

El precio del pollo orgánico certificado fue investigado en la tienda *Ya'axtal*, el precio del pollo agroecológico fue investigado en el mercado “*Slow Food*”, el precio de supermercado fue promedio de varios supermercados visitados y el precio directo de proveedor fue en los depósitos de “Bachoco”, uno de los principales proveedores de pollo. Todos ellos en la ciudad de Mérida Yucatán.

En el caso del Pollo comercial directo de las granjas industriales del productor, se estima una rentabilidad del 40% como se detalla a continuación:

**Figura 9.2** Rentabilidad estimada del pollo comercial directo de granja industrial del productor.

Rentabilidad	Directo Productor
40.00%	
Rentabilidad por Kgr. mxn	11.2
Rebtabilidad por Kgr. €	0.70

**Fuente:** Elaboración propia.

9.3 MODELO DE DISTRIBUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS REDES.

Este apartado expone el tipo de “Modelo de Negocio” que se deberá implementar en el proyecto. El resultado de este análisis está sustentado en el trabajo de campo desarrollado en el Capítulo 8, en función de la experiencia y el aprendizaje obtenido de las 5 familias del grupo piloto.

Básicamente se exponen los tres modelos que a continuación se ilustran:

Figura 9.3 Comparativo de Modelos de distribución.

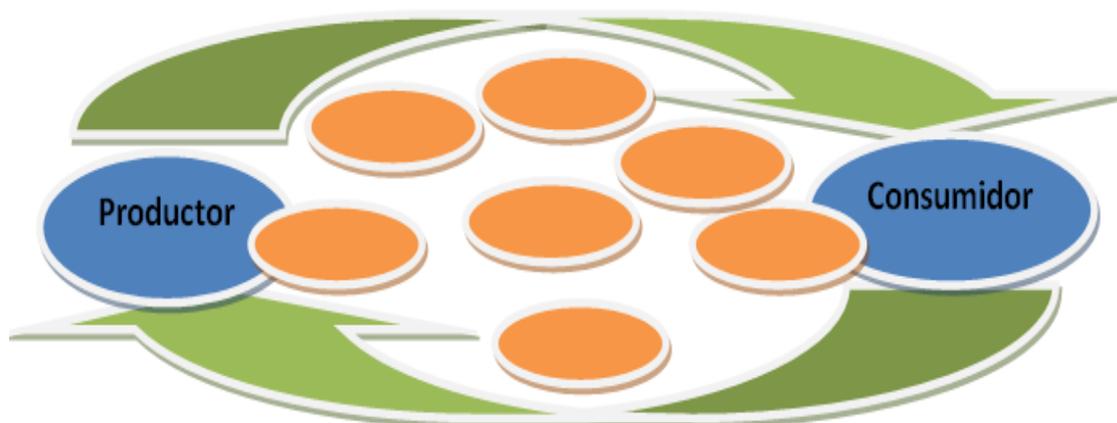
**Modelo Transaccional con intermediario.**



**Modelo Transaccional sin intermediario (*Slow Food*).**



**Modelo Relacional en Red (AMAP).**



Fuente: Elaboración propia.

Este aspecto se refiere básicamente a la adaptación del modelo “AMAP”, que a diferencia del mercado *slow food*, presenta una relación más personal entre una familia de productores para respetar el espíritu de la agricultura familiar campesina y los grupos de consumidores que se necesitarán para llegar al punto de equilibrio necesario para cumplir con el objetivo de empresa social como un principio del proyecto.

Es importante mencionar que por mercado no sólo entendemos un lugar y un tiempo específico para realizar transacciones comerciales, sino un compromiso de largo plazo entre los productores y sus familias y los consumidores y sus familias.

El problema específico de mercado desemboca en el objetivo fundamental de la construcción de una red de consumidores. Para este efecto se considera también un componente emocional; es decir, no sólo se concientiza sobre el consumo de productos sanos, libres de productos químicos, de tal forma que la salud propia y familiar juegue un papel importante, también se concientiza sobre la oportunidad de participar en proyectos de desarrollo social en cuanto a que ayuda a familias campesinas, propiciando un desarrollo sustentable, de forma que no se siga explotando y mermando los recursos naturales como se hace en los *agrobusiness*.

En la actualidad existen cinco familias campesinas (familias de productores) involucradas en el proyecto, por lo que considerando tanto la capacidad de producción de cada familia, de 10 pollos semanales, como la capacidad de consumo de cada familia, estimada en un pollo por semana, se requerirá de 50 familias de consumidores para poder arrancar el proyecto en esta primera etapa; es decir, 10 familias de consumidores por cada familia productora.

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA), de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), a través de sus grupos de clase de la licenciatura en Contaduría y Administración, de la licenciatura en Mercadotecnia y Negocios Internacionales, y de la licenciatura en Administración de Tecnologías de Información, así como servicio social y prácticas profesionales, deberá integrar equipos de trabajo que tendrán el objetivo de organizar una red de consumidores que quieran sumarse al proyecto, además de profesores y alumnos de la misma Facultad.

Cada equipo de trabajo, integrados por cuatro personas, tendrá bajo su responsabilidad el monitoreo, asesoría y acompañamiento de una familia, como parte de la cadena de valor (mercados, procesos internos, finanzas e innovación/aprendizaje).

En el local de la Facultad de Contaduría, así como en el local de la empresa “Economía Social Solidaria S.C de R.L”, sobre todo al principio del proyecto por encontrarse en la ciudad de

Mérida se deberá invitar a los consumidores para poder participar en reuniones con los productores donde se expondrá la problemática y retos de los grupos de productores así como las inquietudes de los consumidores. De esta manera poco a poco se irá invitando a los consumidores a visitar a la comunidad y conocer más de cerca la producción y los hogares de las familias campesinas.

La familia campesina será el rostro necesario para el mercado, por lo que es necesario crear un circuito de comercialización que pueda sacar el punto de equilibrio necesario para que una familia pueda ayudarse en la subsistencia en esta primera etapa.

En este sentido la meta deberá ser que la familia obtenga \$1,540.00 mxn. (96.25 euros) mensuales, por lo que se requerirá, en el caso de que un consumidor demande un pollo a la semana, un total de 10 consumidores por familia. El pollo tendrá un precio de \$98.00 mxn (6.10 euros), considerando el precio de \$70.00 (4.4 euros) por Kgr, y un peso promedio de 1.40 Kgr por pollo.

Cada sábado se deberá pagar un flete que transporte a los representantes familiares a la ciudad de Mérida al local de la cooperativa, donde en el transcurso de la mañana se deberá entregar el producto a los consumidores. Ese mismo sábado se les deberá pagar un anticipo equivalente a un salario mínimo semanal de \$385.00 mxn. (\$55.00 diarios x 7 días), es decir 24 euros semanales (3.44 euros x 7 días), siendo un total de \$6,930.00 (433 euros) durante el ejercicio.

Los sábados entre 8.00 y 13.00 horas se deberá realizar la entrega del producto con el compromiso de haberse sacrificado y preparado el mismo día. Es importante mencionar que el huevo de patio deberá servir para suplir posibles complicaciones en la entrega del pollo, o para venderse en forma independiente, si todo va de acuerdo a lo planeado.

En cuanto a los cursos de capacitación se ha entablado relación con el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) # 100 perteneciente a Dzidzantún, para la asesoría e impartición de cursos, inicialmente uno en forma mensual para las familias. Se deberá fomentar y fortalecer dicha relación.

Cada semana por su parte, deberá continuarse con las reuniones grupales en la comunidad de Telchac Pueblo, donde, se deberá discutir la problemática presente así como las posibles soluciones, se tomarán los acuerdos necesarios y se deberá plantear el aprendizaje sobre la experiencia incorporando temas de formación tanto social como empresarial.

La necesidad de crear una estrategia que ayude a la organización de la problemática interna, tal como es la organización de las compras, la logística de distribución, de la asesoría técnica y servicios tecnológicos así como los registros contables y procesos financieros como apertura de cuenta bancaria y demás, nos lleva a la necesidad de investigar figuras jurídicas que armonicen con lo dispuesto en la filosofía desarrollada en este trabajo. Se llegó a la conclusión de que la figura buscada es la “Integradora de Cooperativas” de acuerdo con el art. 74 de la ley general de sociedades cooperativas (H. Congreso de la Unión, 1994).

Es importante mencionar, que parte importante de esta estrategia, es la creación de redes entre las organizaciones existentes, no se trata de crear más estructuras; sino en primera instancia de utilizar y exponenciar las que ya existen gatillando interrelaciones inteligentes entre ellas.

Concretamente la integradora de cooperativas que servirá de plataforma para este trabajo se denomina “Economía Social Solidaria S.C de R.L” constituida en la ciudad de Mérida Yucatán el 17 de abril de 2007.

En su clausula 4, esta integradora detalla los objetivos de la cooperativa, de los cuales se enlistan a continuación los principales:

- La prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa integradora.
- Tecnológico, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada.
- Promoción y comercialización de los productos y servicios de sus integradas, con el propósito de incrementar y de diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como de abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración en conjunto de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones.
- Diseño de los productos para mejorar su competitividad, el desarrollo y aplicación de innovaciones.
- Promover la obtención de financiamiento para favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento, capacitación y asesoría técnica, el medio ambiente, calidad total y seguridad industrial para incrementar la productividad.

- Realizar actividades en común para la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en condiciones favorables de precio y calidad.
- Servicios administrativos, fiscal, jurídico, informático, de formación empresarial y capacitación de la mano de obra.
- Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, para reciclaje y contribuir a las preservaciones del medio ambiente.
- Promover y realizar planes económicos, sociales del sector social.
- Promover la celebración de cursos de educación cooperativa entre sus integrantes.
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión para la constitución o ampliación de actividades productivas.
- Elaboración de planes educativos, sociales y culturales para sus integrantes y familiares.
- Respetar, defender y consolidar los intereses de las cooperativas integradas unidas, promover reformas legales, intervenir ante las autoridades para resolver problemas específicos de las integradas, de la INTEGRADORA, del cooperativismo, participar en evitar conflictos internos y externos, entre las cooperativas unidas, no integradas y en las que convenga intervenir o dar a conocer los casos a terceros , realizar todo acto jurídico necesario para cumplir y hacer que se cumpla con la Ley General de Sociedades Cooperativas y los necesarios para lograr la aplicación universal de los principios cooperativos u objetos de esta INTEGRADORA.
- Establecer los convenios con organismos nacionales, autoridades municipales, estatales, federales e internacionales; las organizaciones cooperativas nacionales, la alianza cooperativa internacional, la OEA, la ONU, consolidar y fortalecer la paz y la más amplia cooperación internacional.

De alguna manera, el espíritu de esta Cooperativa queda plasmado en la cláusula 4, inciso XXVI:

“Integrar cooperativamente lo disperso y unificar lo dividido, coordinarnos para que la idea de la cooperación no nos abandone en la promoción del cooperativismo y en la realización de las estrategias hacia la plena dignidad humana de personas y de sus sistemas, así como aplicar y coordinar planes económicos formulados por las cooperativas unidas oficialmente o no, hacia procurar el bienestar de los socios, promover su desarrollo integral auto sostenido, creando condicione su oportunidades cooperativas que mantienen una mejoría permanente en las

formas de vida y logren una sociedad equitativa solidaria impulsando el cooperativismo, dotando a la INTEGRADORA de atribuciones y de las facultades para la aplicación de este objeto y lograr que toda pugna se transforme en diálogo.”

En la cláusula 4, inciso XXV de las bases constitutivas de la integradora “Economía Social Solidaria S.C de R.L”, se declara: “Podrán efectuar operaciones a nombre y por cuenta de sus integrantes.”

Esto significa que la integradora puede realizar operaciones de compra y venta por cuenta de sus integradas, de forma que las integradas puedan focalizar su atención en la producción y al integradora a las actividades de Comercialización y Venta.

Este tipo de actividades, se encuentra legalmente contemplada en decreto para la organización de empresas integradoras el 7 de mayo de 1993 cuyo “propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional” (Salinas, 1993).

Los integrantes de este sistema de intercooperación financiera, accederán a los servicios de comercialización y venta de sus productos por parte de la integradora. Podrán acceder a servicios financieros de ahorro y préstamo, al igual que a la creación de fondos de previsión social (Art. 54 LGSC) como pueden ser gastos médicos, de funeral, becas educacionales para socios o sus hijos, guarderías, actividades culturales y deportivas así como otras de naturaleza análoga.

Por otra parte, la reforma de la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) de junio de 2009, en su artículo 8, considera “previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas...” Por lo que se podrá constituir fondos de contingencia que consistan en varios tipos de seguro como gastos médicos, desempleo y de vida.

De esta manera se deberán ampliar los servicios de las microfinanzas, innovando al otorgando cobertura contra riesgos.

Por su parte la Universidad Cooperativa se encargará de la capacitación de los grupos a nivel de la formación cooperativa de las empresas sociales. La seguridad social a que tienen derecho los socios serán también cubiertas a través de su afiliación al sistema de seguridad social a que pertenezca.

En el caso de hijos de campesinos que tengan alguna formación profesional, la innovación de este sistema es que podrán ser socios de la cooperativa “Grupo empresarial cooperativo mexicano S.C de R.L” y podrán fungir como consultores del proyecto de desarrollo de su comunidad, ayudados por otros profesionistas socios de esta cooperativa.

La imagen siguiente ilustra los servicios que los socios de la empresa integradora tienen derecho a través de la estructura de la empresa.

**Figura 9.4** Estructura organizativa del proyecto socio-económico.



**Fuente:** Elaboración propia.

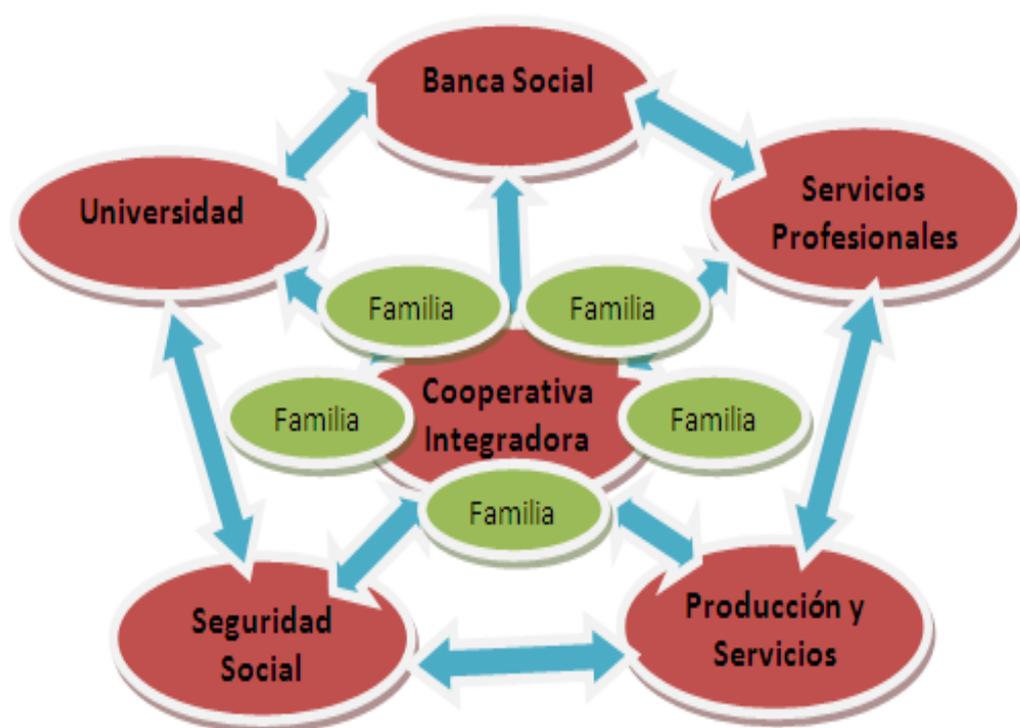
9.5 MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

El centro de producción será la casa de la familia, donde cada una de ellas deberá tener su producción, siendo que cada semana deberá sacrificar y entregar 10 de forma continua.

Cada familia a la vez, integrará el cuerpo del grupo social que eventualmente llegará a ser una cooperativa independiente, integrada de la empresa cooperativa "Economía Social Solidaria S.C de R.L".

En un principio sólo como personas físicas serán socias de esta empresa cooperativa de producción y servicios, la cual se encargará de organizar las compras, logística de distribución, pagos y ofrecerá un local en la ciudad de Mérida donde los sábados se pueda entonces realizar el intercambio de los productos así como el contacto entre productores y consumidores.

Figura 9.5 Modelo de organización y gestión del proyecto socio-económico.



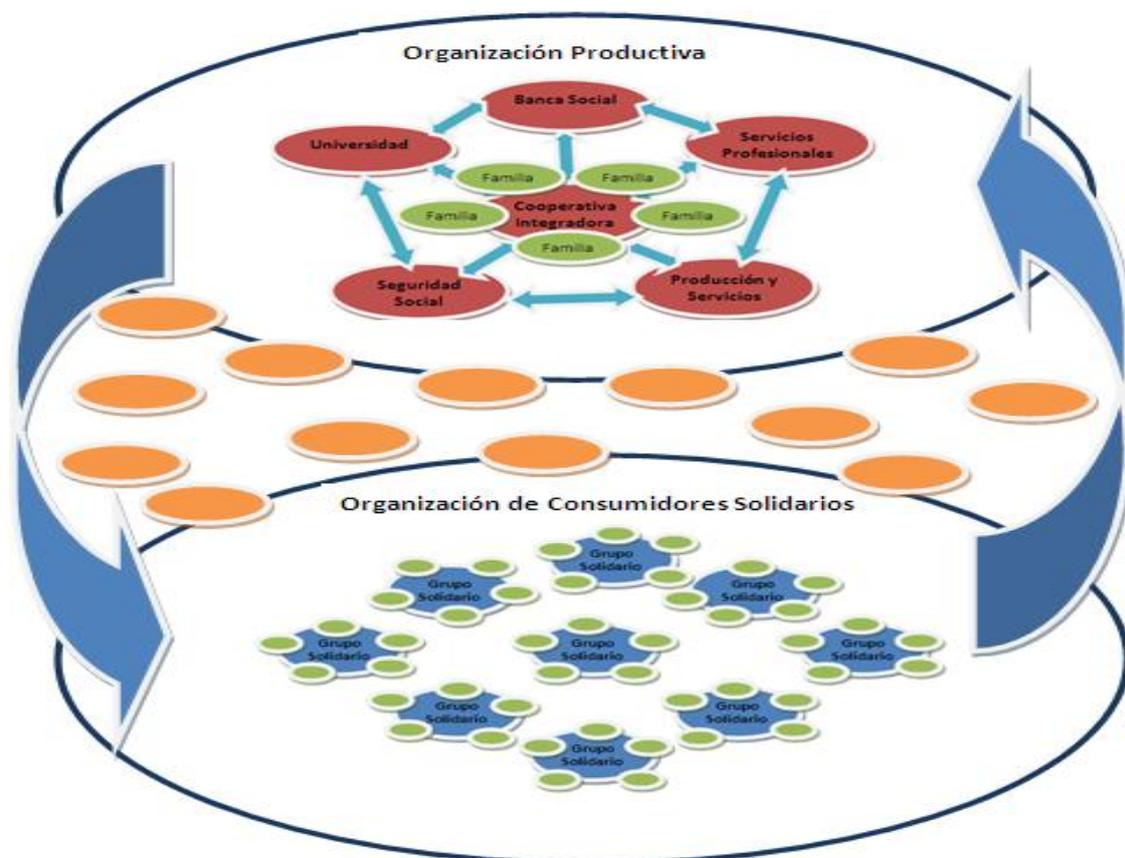
Fuente: Elaboración propia.

Cuando cada uno de los consumidores realice el pago por el período de 4 meses con un importe de \$1,764.00 mxn. (110 euros). La empresa “Economía Social Solidaria S.C de R.L” recibirá el importe y lo manejará en una cuenta bancaria fiscal. Siendo que por familia serán 10 consumidores, el total será de \$17,640.00 mxn. (1,102 euros) pagados por anticipado y administrados por la cooperativa.

La gestión se llevará a cabo a través de encuentros entre productores y consumidores en lugares determinados y horas determinadas, al tiempo que se deberá seguir aumentando la red de consumidores de forma que la estructura productiva pueda seguir creciendo y gestionándose en base a los principios cooperativos de la empresa social.

La siguiente imagen, ilustra la relación de red entre productores (su estructura organizativa) y la red de consumidores. Es importante mencionar que en el centro de la red hay una serie de actores que integran la red y a través de sus conexiones se amplían los mercados.

**Figura 9.6** Modelo de Red entre la organización de productores y la de consumidores del proyecto socio-económico.



Fuente: Elaboración propia.

Entre otros actores, integrantes de la red y que al mismo tiempo a través de sus conexiones se amplían las redes, está el caso de la escuela “Colegio Mérida”, que teniendo alumnas de familias de clase media alta y alta, forman un mercado meta adecuado para el proyecto. Para esto se ha tenido acercamientos con la Religiosa Provincial de México (Paola Clérico R.J.M) la cual manifestó su deseo de agrupar a sus colegios, específicamente el de la ciudad de Mérida para apoyar este tipo de proyectos.

9.6 ASPECTO FINANCIERO.

A diferencia de otras estrategias de competición basadas en reducción irracional de los costos, la estrategia de este proyecto será la de poder crear un concepto nuevo basado en productos para la salud y ayudando a fortalecer el sentido de pertenencia hacia un proyecto de desarrollo social.

Sin embargo, es necesario realizar un análisis de las diferentes estructuras de los costos, refiriéndonos a la estructura de costos de pollo comercial y la del pollo agroecológico.

Figura 9.7 Estructura de Costos para el Pollo entero, tipo comercial.

<b>Costo Producción</b>	<b>Mxn.</b>	<b>€</b>	<b>%</b>
<b>Materia Prima</b>			
Alimento	11.26	0.70	67.00%
Pollito	1.56	0.10	9.30%
Medicinas	0.42	0.03	2.50%
<b>Total M.P.</b>	13.24	0.83	78.80%
<b>Mano de Obra</b>			
Directa	0.97	0.06	5.80%
<b>Total M.O.</b>	0.97	0.06	5.80%
<b>C. Ind. Fab.</b>			
Agua, E. Eléctrica, Gas	0.77	0.05	4.60%
<b>Total C.I.F</b>	0.77	0.05	4.60%
<b>Total Costos Producción</b>	14.99	0.94	89.20%
<b>Costos Operación</b>			
Venta, Comerc, Dist.	0.97	0.06	5.80%
Administración	0.84	0.05	5.00%
<b>Total C. Operación</b>	1.81	0.11	10.80%
<b>Total Costos</b>	16.80	1.05	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del Pollo Agroecológico la estructura de costos se ilustra a continuación:

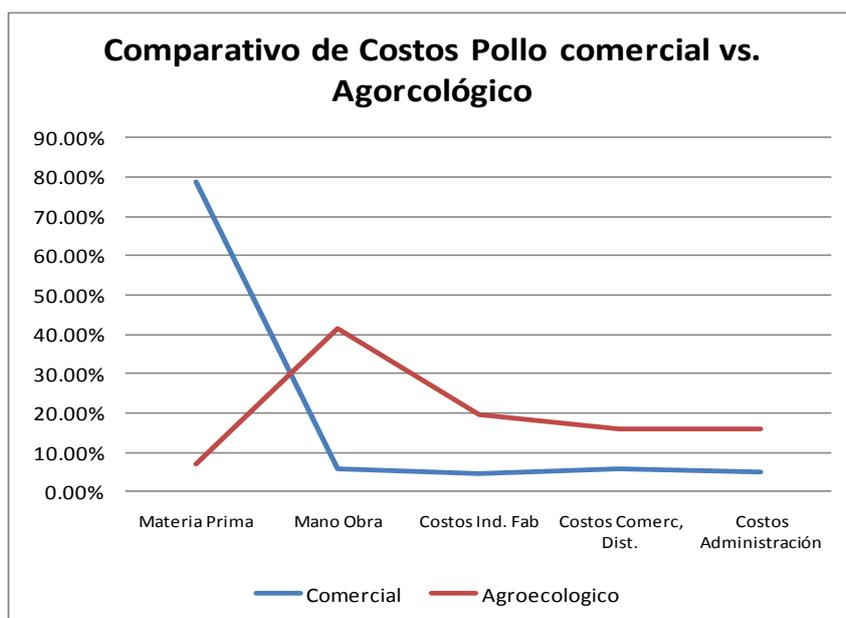
**Figura 9.8** Estructura de Costos para el Pollo entero agroecológico.

<b>Costo Producción</b>	<b>Mxn</b>	<b>€</b>	<b>%</b>
<b>Materia Prima</b>			
Alimento	0.00	0	0%
Pollito	4.76	0.30	7%
Medicinas	0.00	0	0%
<b>Total M.P.</b>	<b>4.76</b>	<b>0.30</b>	<b>7%</b>
<b>Mano de Obra</b>			
Directa	27.50	1.72	42%
<b>Total M.O.</b>	<b>27.50</b>	<b>1.72</b>	<b>42%</b>
<b>C. Ind. Fab.</b>			
Ind, Dep. Refrigerador	12.90	0.81	20%
<b>Total C.I.F</b>	<b>12.90</b>	<b>0.81</b>	<b>20%</b>
<b>Total Costos Producción</b>	<b>45.16</b>	<b>2.82</b>	<b>68%</b>
<b>Costos Operación</b>			
Venta, Comerc, Dist.	5.24	0.65	16%
Administración	5.24	0.65	16%
<b>Total C. Operación</b>	<b>20.95</b>	<b>1.31</b>	<b>32%</b>
<b>Total Costos Prod. y Vtas.</b>	<b>66.11</b>	<b>4.13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El comparativo se ilustra a continuación:

**Figura 9.9** Comparativo de los costos de producción (Pollo comercial vs. Agroecológico).



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias en los costos tienen muchas razones. Una de ellas es el tiempo de aproximadamente 6 meses que tarda la producción de un pollo agroecológico contra las 4 ó 5 semanas que tarda un pollo comercial.

Por otro lado, lo importante en el pollo agroecológico basado en la economía familiar campesina, es el costo que representa la mano de obra, ya que es el sustento de las familias que se ayudarán de este tipo de economía agroecológica.

Dadas las economías de escala que representa la producción del pollo comercial, los costos indirectos son mucho más bajos que el que representa la producción del pollo agroecológico. Sin embargo, se debe recordar que en el caso del producto agroecológico las redes fungirán como el eje para la reducción lo más posible de los costos sin afectar nunca el ingreso familiar, que en definitiva resulta ser lo importante de este tipo de comercio campesino.

El proyecto específico de comercialización de pollo indio, o pollo de patio, como pilotaje para iniciar este proceso de desarrollo en la economía campesina de Telchac Pueblo, deberá tener en su primera etapa un salario mínimo mensual garantizado por familia y en la segunda etapa establecer dos salarios mínimos garantizados, más los remanentes distribuibles que se puedan repartir. Al final del período, del remanente total el 50% será distribuible, el 25% se pondrá en ahorro familiar, y el restante 25% se reinvertirá para fortalecer el proceso futuro.

Es importante mencionar que se deberá calcular en base a grupo de 5 familias y en la primera etapa se necesitará inversiones en algunos activos fijos como un congelador con capacidad para la producción de ese grupo a la semana. Sin embargo esta inversión únicamente se hará en esta etapa.

La meta de los costos, por su parte presenta el problema de alcanzar un punto de equilibrio en lo referente al tiempo y espacio ocupados para el crecimiento de los pollos, dado que no se trata de crecimiento por estabulación. Aunque los costos en materia de alimentación son muy bajos, el tiempo de crecimiento juega un papel determinante.

En este sentido se tendrá que manejar soluciones de inventiva y de establecimiento de alianzas como por ejemplo con el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) # 100 perteneciente a *Dzidzantún*.

La gestión global del proyecto queda registrada con los siguientes procesos:

**Organización de grupos de productores.** Los grupos deberán ser de 5 familias campesinas para formar el grupo solidario. Deberán asistir semanalmente a pláticas de formación socio-empresarial así como de discusión acerca de las problemáticas tanto de la comunidad como de la empresa familiar que se inicia.

**Producción y compra de materia prima.** La producción del producto terminado se estima en 6 meses, por lo que en transcurso del período deberán mantener los inventarios adecuados y cuidar la calidad de la producción. Para ello es importante la formación técnica que imparte el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) # 100 perteneciente a *Dzidzantún*.

**Organización de los grupos de consumidores.** Factor importante del éxito del proyecto es la adecuada organización del grupo solidario de consumidores, donde una adecuada mercadotecnia ecológica deberá servir como herramienta eficaz para detonar la megatendencia del consumidor ecológico.

**Distribución de los productos.** Los mecanismos de distribución deberán ser adecuados a las condiciones del mercado. Inicialmente la distribución deberá ser al lugar del mercado, donde tanto productores como consumidores solidarios deberán asistir. En una segunda etapa, se podrá tener una distribución directa a las casas de los consumidores con opción para levantar pedidos de otro tipo de productos que también se ofrezcan.

**Asesoría externa y dinamización.** El papel de los asesores externos no consiste en resolverle los problemas a este tipo de empresas sociales. Más bien deberá ser un catalizador que permita proponer un diálogo y una discusión para comprender mejor el problema y encontrar entre todos una solución adecuada. De la misma manera se deberá permanecer en un papel de animación y dinamización de las iniciativas grupales.

**Reuniones internas de aprendizaje.** Este proceso deberá ser el bucle que une, integra y transforma todo el proceso descrito con anterioridad. El aprendizaje tanto de los errores como de los aciertos y logros de los procesos deberá rectificar o reforzar las teorías y prácticas en uso que han resultado adecuadas. Por otra parte es necesaria una reestructuración de tanto de las prácticas como de las teorías utilizadas para el desarrollo del proyecto, de manera que se puedan pensar en algún tipo de valor agregado a los productos ya producidos y que permita aumentar el nivel de ingresos manteniendo en lo posible la estructura de los costos. Es necesario pensar en estrategias, nuevas formas de creación de redes que permita una economía de escala más apropiada y efectiva.

Estas reuniones por su parte deberán tender a una profundización aún mayor, cuestionando los modelos mismos de pensamiento, obligando a entender los principios organizadores de las situaciones tanto sociales, tal sería el caso de problemas como el de la pobreza y dependencia, como empresariales, tal sería el caso de problemas de producción, de mercado, de financiamiento, etc. Encontrando así soluciones sistémicas a los problemas y no simples remedios de corto plazo.

Sin este proceso, y de ahí su gran importancia, no se podrá reconfigurar el acomodamiento de las fuerzas sociales que hacen de la comunidad lo que en la actualidad es. El tejido social, a través de una articulación de empresas sociales, podrán gatillar un crecimiento económico más equitativo e incluyente, al tiempo que devolverá a la zona urbana una oportunidad de fomentar una cultura más solidaria, y recuperar espacios de seguridad alimentaria con alimentos más sanos.

Esta “propuesta de intervención” está construida de elementos tanto teóricos como metodológicos, de experiencias de otras comunidades que han aportado muchas ideas y reflexiones al proyecto actual, como de un grupo piloto de la propia comunidad cuyos éxitos y fracasos han abierto un diálogo con miras hacia el desarrollo. La intercooperación robustece el tejido de lo rururbano.

Metodológicamente, esta “propuesta de intervención” intenta vincular los principios de acción con los principios epistemológicos desarrollados en el capítulo 7. Sin una adecuada intervención muy posiblemente la estrategia formulada se quede en la mera idea y no llegue a concretarse.

Construir una estructura basada en redes para encontrar economías de escalas que permitan innovar en la creación de cadenas de valor con enfoque a la utilidad de los compradores, pero sin olvidar la dialéctica con la lógica social que permita el desarrollo humano de las familias y cada uno de sus integrantes, en primer nivel; la empresa social en segundo nivel, y de la comunidad rural en un tercer nivel, permitiendo la mejora de la calidad de vida aún de los grupos más vulnerables, se vuelve entonces el centro de la organización social buscada. Este crecimiento comunitario transformará la influencia del entorno de manera definitiva.

Es importante recalcar la importancia del aprendizaje y la innovación, como proceso fundamental para poder transformar las estructuras comunitarias. Transformarlas de simples centros de costos y lugares de marginación, a cadenas productivas y de valor que pongan las condiciones necesarias para generar un desarrollo endógeno territorial.

La empresa social inspirada en principios cooperativos funge como vehículo fundamental para gatillar el desarrollo humano comunitario. Esta empresa social se desarrolla bajo el eje del pilotaje de cuyas enseñanzas se puedan inspirar nuevas experiencias para el desarrollo de otras comunidades marginadas, excluidas y con sistemas sociales vulnerables.

Este trabajo tuvo como punto de partida el planteamiento de un problema profundo de marginación, exclusión y pobreza de la comunidad de Telchac Pueblo, pero entendida de forma más amplia como un sistema de vulnerabilidad social, cuya pobreza económica es tan sólo una de las características que presenta, pero lo es también desde la falta de oportunidades y libertades que presenta este sistema al ser humano que lucha por vivir con un mínimo de dignidad en este momento específico del fluir temporal que llamamos vida cotidiana.

A través de la contextualización del problema, visto desde sus diferentes ejes, tanto histórico, como estructural/funcional se pudieron observar ciertos principios organizadores de tal sistema de vulnerabilidad, cuya modificación representaría también el inicio de un proceso de transformación de dicha realidad.

Por su parte, en el estudio de Teorías y Mejores Prácticas de Intercooperación, como el Modelo Mondragón y el Modelo AMAP (Asociación para el Mantenimiento de la Agricultura Campesina), se pudieron encontrar, a manera de principios ciertas condiciones para proponer un modelo de desarrollo basado en los principios cooperativos *Ad Hoc* para las comunidades indígenas del Estado de Yucatán.

El proyecto piloto, a través del grupo experimental permitió contrastar los principios, determinar en cuáles de ellos habrá que profundizar y diseñar una "propuesta de intervención" que permita reforzar el trabajo realizado en este trabajo de investigación acción. Sirvió como medio para descubrir las realidades por construir y los paradigmas por destruir.

El paradigma de monocultivos extensivos con alto valor comercial, es una de las formas más efectivas de crear dependencia. La seguridad alimentaria debe volverse centro de atención en las investigaciones. No puede existir desarrollo sin un adecuado sistema que permite poner en el centro del sistema la provisión de alimento a un pueblo, estando bajo su control y no la valorización de capital externo. Una lógica financiera externa no puede traer un desarrollo equilibrado, eso es imposible y todo lo demás simples discursos.

Por su parte un verdadero modelo de investigación acción, persuade de su importancia al percibir la necesidad de transformar la realidad. Si bien resulta importante una profunda interpretación/reconstrucción de esta realidad, lo es también la urgencia de iniciar nuevas experiencias que realicen un contrapeso en la correlación de fuerzas existentes en los paradigmas socio-económicos actuales.

Este tipo de investigación por su parte debe enfrentarse a tres grandes peligros, el primero en el sentido de que las formas más efectivas de crear dependencia no se dan ya sólo a nivel de imponer un determinado tipo de pensamiento, sino de imponer la forma misma de pensar. El segundo, que un pensamiento propio muchas veces provoca disidencia con el pensamiento institucional, y eso es mal visto desde la estructura de poder al cual sirven las instituciones. El tercero, de nivel más epistemológico, radica en el hecho que el investigador, involucrado en los procesos de transformación y en los debates y luchas que lo caracterizan, puede olvidarse del necesario rigor científico a la hora de sacar conclusiones de alcance científico de su trabajo.

Sin embargo, hoy más que nunca la investigación acción tiene una responsabilidad histórica con el país, con el estado, con las comunidades marginadas, con la humanidad en su totalidad. Es una forma de mantener esa independencia de un pensamiento propio, auténtico, inédito que se deje interpelar por nuestra realidad histórica, cultural, ecológica. Un pensamiento que cuestiona a la vez que contribuye a la construcción de experiencia nuevas, paradigmas diferentes para alcanzar el ideal utópico de las grandes mayorías de la población: el desarrollo humano.

Estos modelos de investigación acción deben incluir los principios organizadores fundamentales de los sistemas estudiados, incluyendo, en el caso de comunidades indígenas, la profunda sabiduría de estos pueblos y de su gente, esculpida en las grandes construcciones y conocimiento agrícola que dio sustento a una de las culturas más desarrolladas del mundo antiguo.

Vale la pena reflexionar sobre la importancia para las universidades y centro de investigación de continuar con líneas de investigación acción que profundicen en modelos de gestión para el desarrollo basados en la implementación de proyectos agrícolas congruentes con nuestra cultura y ecología. Es impostergable la necesidad de colocar el enfoque agrícola en el centro de estudios de modelos de desarrollo comunitarios.

Es necesario mirar con humildad intelectual a las personas que el sistema socio económico predominante ha marginado y replegado al olvido y a la miseria. "Mientras no reconozcamos en los campesinos a los depositarios del conocimiento que se requiere para re-encontrar la congruencia social, será imposible dar el salto definitivo para acabar de una vez con el colonialismo intelectual... Lo que no han podido darle a este país... se lo pueden dar los campesinos" (Zizumbo & Terán, 1985: 14,16).

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

Alburquerque, F. (1997). *Metodologías para el desarrollo económico local*. (N. Unidas, Ed.) Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social.

Altuna, R., & Grellier, H. (2008). Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo en Mondragón. En R. Altuna, H. Grellier, & E. Urteaga, *El fenómeno cooperativo en el mundo. Casos de Argentina, Brasil, Italia, País Vasco y Países Nórdicos*. Universidad de Mondragón.

Argyris, & Schön. (1978). *Organizational Learning: a Theory in action perspective*. Addison-Wesley.

Arzate, J. (2004). *Pobreza extrema en México. Evaluación Sociológica*. México: Gernika.

Ávila, J. (2004). *La era Neoliberal*. (E. Semo, Ed.) Océano-UNAM.

Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*. Mondragón: Caja Laboral popular.

Balam, E. (2010). Mérida la blanca. *Empresa Global* (66).

Barquín, A. (2010). *Herramientas sociales, políticas y culturales en torno al desarrollo rural sustentable. Manual para la toma de decisiones*. Financiera Rural, Colegio de Posgraduados.

Barredo, G. (Junio-Julio de 2005). Los derechos económicos, sociales y culturales... ¿Leyes o sólo buenos deseos? *El Varejón*.

Barredo, G., & Ruiz, S. (2009). El desarrollo rural en Yucatán: Hacia una propuesta y experiencias concretas basadas en los principios cooperativos. *Cooperativismo y Mutualismo. Revista internacional de Proyéctica* (2-2009/2).

Barriocanal, J. (2006). *La participación de las personas en la empresa*. Agrupación de sociedades laborales de Euskadi.

Bertalanffy, L. V. (1998). *Teoría general de sistemas*. Fondo de cultura económico.

BIBLIOGRAFÍA.

Bhagwati, J. (2001). Por qué la Globalización es positiva. *Social Science Research Council* , 2 (3-4).

Blanco, M., & Romero, M. (2004). *La Colonia*. (E. Semo, Ed.) Océano-UNAM.

Brendan, M. (s.f.). *Emprendedores news*. Obtenido de <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/brendan-martin.html>

Brendan, M. (s.f.). *La nación*. Obtenido de [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1278849](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1278849)

Burgoa, C. (2009). La no deducción de facturas pagadas a sociedades cooperativas. Cacería de brujas. *PAF (Prontuario de Actualización Fiscal)*. (475).

Cámara de Diputados, H. C. (29 de Diciembre de 1978). Ley del Impuesto al Valor Agregado. *Última reforma publicada DOF 07-12-2009*. H. Congreso de la Unión.

Cámara de Diputados, H. C. (1 de Octubre de 2007). Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única. H. Congreso de la Unión.

Cámara de Diputados, H. C. (1 de Enero de 2002). Ley del Impuesto sobre la Renta. *Última Reforma al 27 abril 2010 Diario Oficial de la Federación*. H. Congreso de la Unión.

Cámara, C. O. (2006). *Prontuario jurídico, jurisprudencias y tesis sobre cooperativas*. Grupo Empresarial Cooperativo Mexicano.

Cámara, O. (2006). *Cooperativa de servicios "outsourcing", organización funcionamiento y administración*. Grupo Empresarial Cooperativo Mexicano.

Cámara, O. (2004). *Figuras del sector social de la economía*. Mérida: Universidad Cooperativa S.C.L.

Cámara, O. (1999). *Manual para la cooperativa de vivienda*. Grupo Empresarial Cooperativo Mexicano.

## BIBLIOGRAFÍA.

Cámara, O. (2000). *Marco legal, administrativo, contable y fiscal del cooperativismo*. (2da. ed.). Mérida: Grupo empresarial cooperativo mexicano.

Cazola, T. (2010). *Tere Cazola*. Obtenido de <http://www.terecazola.com>

CEPAL. (21 de Enero de 2010). Casi un millón más en pobreza en México y Centroamérica. *Diario de Yucatán*.

Conde, C. (1996). *Innovación financiera y participación ciudadana: el caso de Naucalpan de Juárez*. Colegio Mexiquense.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (5 de Febrero de 1917). [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf).

COR UNUM, P. C. (1996). *El hambre en el mundo. Un reto para todos: el desarrollo solidario* ([http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/corunum/documents/rc\\_pc\\_corunum\\_doc\\_04101996\\_world-hunger\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/corunum/documents/rc_pc_corunum_doc_04101996_world-hunger_sp.html) ed.). Vaticano: COR UNUM, Pontificio Consejo.

Cuevas, C. (1999). Tendencias del mercado financiero y su incidencia en el cooperativismo financiero. En S. Sánchez, *El cooperativismo financiero hacia el S. XXI* (pág. 29). Salvador: FEDECACES.

Chan Kim, W., & Maubourgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma, Harvard Business School.

De Bono, E. (2004). *Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción*. México: Garnica.

De Soto, H. (2001). *El misterio del capital ¿Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo?* México: Diana.

Deininger, K. (2005). Acceso a la tierra, desarrollo y reducción de la pobreza. (7) . Banco Mundial.

Diario de Yucatán, E. (21 de Junio de 2004). Adiós a 53,000 empresas. *Diario de Yucatán* .

BIBLIOGRAFÍA.

Diario de Yucatán, E. (4 de Agosto de 2008). Está peor que África. Tahdziú en el fondo del desarrollo según la ONU. *Diario de Yucatán* .

Diario de Yucatán, E. (12 de Enero de 2009). Siempre sí se va una maquiladora. *Diario de Yucatán*.

Diario de Yucatán, E. (22 de Agosto de 2005). Trabajan sin sueldo 103,000 yucatecos. *Diario de Yucatán*.

Dieterlen, P. (2000). *La pobreza: Un estudio filosófico*. UNAM, Fondo de cultura económico.

Ellacuría, I. (1999). Diez años después ¿es posible una universidad distinta? *Escritos universitarios UCA, San Salvador*.

Ellacuría, I. (1999). *Filosofía de la realidad histórica*. El Salvador: UCA editores.

Empresa Global, E. (2008). Entre el pasado y la esperanza. *Empresa Global* (45).

Eterna, M. d. (2005). *Pobreza. El clamor del silencio de los pobres*. España: San Pablo.

Ferreira, F. (2004). La desigualdad en América Latina ¿Rompiendo con la historia? (1) , *Serie desarrollo para todos*. Colombia: Banco Mundial.

Ferreiro, R. (2007). *Estrategias didácticas del aprendizaje cooperativo. El constructivismo social: una nueva forma de enseñar y aprender*. México: Trillas.

Finacoop, S. d. (2010). *Finacoop S.C de R.L*. Obtenido de <http://www.finacoop.com.mx>

Frankl, V. (1999). *El hombre en busca de sentido* (20ª ed.). Barcelona: Herder.

Freire, P. (1999). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Fujigaki, E. (2004). *La agricultura. Siglos XVI al XX*. (E. Semo, Ed.) México.: Océano-UNAM.

Gallardo, R. (1998). *Los rostros de la pobreza* (Vol. II). México: ITESO.

## BIBLIOGRAFÍA.

García, B. (2004). *El desarrollo regional y la organización del espacio, siglos XVI al XX*. (E. Semo, Ed.) Océano-UNAM.

García, S. (2007). Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa. En J. Bozal, *La participación en la empresa* (pág. 36). Universidad de País Vasco.

Gargarella, R. (1999). *Las teorías de la justicia después de Rawls. Un breve manual de filosofía política*. España: Paidós.

Garza, M. (Junio-Julio de 2010). El fracaso de los proyectos TIC. Una historia para contar. *Política Digital*.

Girardo, C. (2005). Lo local: espacio privilegiado para estrategias innovadoras de desarrollo. En K. Valverde, *El Desarrollo. Diversas perspectivas*. (pág. 369). México.: Gernika.

Graciada, E. (2005). *El desarrollismo*. (E. Semo, Ed.) México: UNAM-Océano.

H. Congreso de la Unión, C. d. (3 de Agosto de 1994). Ley General de Sociedades Cooperativas. [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/143.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/143.doc).

Hancock, M. (2008). El sistema cooperativo en Inmola patrimonio social y un nuevo paradigma para el desarrollo económico comunitario. En R. Altuna, & H. Grellier, *El fenómeno cooperativo en el mundo. Casos de Argentina, Brasil, Italia, País Vasco y Países Nórdicos*. Universidad de Mondragón.

Head, J. (Marzo de 2007). La pobreza en México. *Ejecutivos de finanzas*.

Hernández, V. (2005). *Mapas conceptuales. La gestión del conocimiento en la didáctica*. México.: Alfaomega.

Hoyos, L., Irigoyen, R., Ruz, R., & Lara, H. (1977). *Enciclopedia Yucatanense. Introducción, Geografía Física, Fauna, Flora* (Vol. Tomo I). México: Gobierno del Estado de Yucatán.

Iracheta, A. (2008). *Regionalización del Estado de Yucatán COPLADE*. Mérida: Secretaría de Planeación y Presupuestos del Gobierno del Estado de Yucatán.

## BIBLIOGRAFÍA.

Iriarte, M. (2007). Empresas Vascas: orientaciones, claves y retos de la participación de las personas. En J. Bozal, *La participación en la empresa*. Universidad del País Vasco.

Irigoyen, R., Hoyos, L., Ruz, R., & Lara, H. (1977). *Enciclopedia Yucatanense. Epoca Maya* (Vol. Tomo II). México D.F: Gobierno del Estado de Yucatán.

Johnson, D., & Johnson, R. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Argentina: Paidós.

Justicia y Paz, C. P. (1995). *Aspectos éticos y sociales de la economía*. Madrid: PPC Editorial y distribuidora S.A.

Justicia y Paz, C. P. (1995). *El desarrollo mundial y las instituciones económicas*. (J. Sobrado, Trad.) Madrid: PPC Editorial S.A.

Karnani, A. (Noviembre de 2006). Jobs, not microcredit is the solution. Business Standard.

Karnani, A. (2007). Somos pobres pero somos muchos. *Compromiso empresarial* .

Kolvenbach, P.-H. (2 de Febrero de 1998). La opción por los pobres ante el reto de la superación de la pobreza. Caracas: UCAB.

Kompass, A. (2004). *Diagnóstico sobre la situación de los Derechos Humanos en México*. (p. I. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas, Ed.) Mundi-Prensa México S.A de C.V.

Krugman, P. (2009). *De vuelta a la economía de la gran depresión y la crisis de 2008*. México: Norma.

Kung, H. (2006). *Proyecto de una ética mundial* (7ma. ed.). Trotta.

Lacey, H. (2000). Los planteamientos de Ellacuría sobre la dialéctica de verdad y justicia. 9. (S. College, Ed., & L. Alvarenga, Trad.)

Lacki, P. (2009). *El libro de los pobres rurales. Desarrollo Agropecuario: De la dependencia al protagonismo del agricultor*. <http://www.polanlacki.com.br/agroesp/>.

## BIBLIOGRAFÍA.

Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una Utopía*. Azatza S.L.

Larrasquet, J.-M. (2005). Transformación de las organizaciones, proyectos, y producción, Innovación e ingeniería: Knowledge management. Facultad de Contaduría de la UADY.

Larrasquet, J.-M., Ugarte, L., López, S., & Grellier, H. (2006). Thinking about transfer from the Mondragon Experience. *Conference on the Triple Helix Paradigm for Development*.

Latour, B. (2001). *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Barcelona: Gedisa.

León, J. (2009). *Identificación de oportunidades estratégica para el desarrollo del Estado de Yucatán*. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.

Levy-Dabbah, S. (2004). *China la nueva fábrica del mundo. Qué están haciendo los chinos que los empresarios de otras naciones pueden hacer*. México: ISEF.

Luzarraga, J. (Junio de 2008). Claves estratégicas de competitividad y modelos de negocio óptimos ante la globalización. El papel de las personas y la dimensión global. *Cátedra Impartida en la Maestría*. Oñate: Universidad de Mondragón.

Luzarraga, J. (2008). International social enterprise management guidelines towards a democratic globalization. *Tesis Doctoral en Dirección de Empresas*. Oñati: Universidad de Mondragón.

Macosay, M., Auilar, W., & Castillo, J. (2005). *La escuela de Agricultura Ecológica U Yits Ka'an de Maní, Yucatán. 10 años de trabajo*.

Marx, K. (1980). *Introducción general a la crítica de la economía política (1857)*. México: Pasado y presente.

Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento*. Argentina: Lumen.

Mejía, R. (2004). Instituciones y programas para los desbancarizados en el Distrito Federal. *Comercio exterior*, 54 (7), 584.

BIBLIOGRAFÍA.

Méndez, J. (2003). *Problemas económicos de México*. México: Mac Graw Hill.

Microchalice. (2009). *Microchalice*. Obtenido de <http://microchalice.org/microclients.html>

Mier y Terán, M. (Octubre de 1999). Competitividad. La aplicación del modelo Chatré en las empresas. S/E.

Mochi, P. (2005). Las tecnologías de información y la comunicación como herramientas para el desarrollo. En K. Valverde, *El Desarrollo. Diversas perspectivas* (pág. 379). México: Gernika.

Moncada, J. (2005). *El saqueo a los mexicanos. Entender el rescata bancario para impedir otro Fobaproa*. México: Grijalbo.

Mondragón, C. (2010). *Corporación Mondragón*. Obtenido de <http://www.mondragon-corporation.com/language/es-ES/CAS/Qui%C3%A9nes-Somos/Estructura-organizativa.aspx>

Mondragón, C. (2001). *Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una experiencia*. Obtenido de [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)

Morin, E. (1999). *El hombre y la muerte*. Kairós.

Oppenheimer, A. (2006). *Cuentos Chinos. El engaño de Washington, la mentira populista y la esperanza de América Latina*. México: Plaza Janés.

Ormaetxea, J. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*.

Orozco, J. (2008). Mundialización y desarrollo en América Latina. *Comercio Exterior*, 58, 106.

Pardinas, F. (1984). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI.

Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma.

Precedo, A. (2004). *Nuevas realidades territoriales para el s. XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. España: Síntesis.

BIBLIOGRAFÍA.

Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa. Impulso a la economía de Yucatán*. Mérida: UADY, Plan Estratégico de Mérida.

Ramonet, I. (1999). *Un mundo sin rumbo. Crisis de fin de siglo* (4ª ed.). España: Debate.

Recacsens, L. (1995). *Sociología*. Porrúa.

Robin, M.-M. (2009). *El mundo según Monsanto*. Península.

Robin, M.-M. (2010). *El mundo según Monsanto*. Obtenido de <http://vimeo.com/11281651>

Rojas, E. (6 de Mayo de 2009). Las remesas desplazan al ingreso petrolero. *El Financiero*.

Rojas, R. (1992). *Métodos para la investigación social. Una propuesta dialéctica*. México.: Plaza y Valdez.

Román, I. (2004). La coyuntura económica de México 2004-2005: recuperados mas no sanos. *Análisis Plural* (19).

Romero, M. (1997). Neoliberalismo en América Latina. Carta de los Provinciales Latinoamericanos de la Compañía de Jesús. (M. S. Romero, Ed.) Universidad Iberoamericana.

Ruiz, C. (2004). Desbancarizados en México: situación y propuesta para revertirla. *Comercio exterior*, 54.

Rutherford, S. (2002). *Los pobres y su dinero*. México: Universidad Iberoamericana.

Sahuí, J. (Septiembre-Diciembre de 2007). *Hitos de ciencias económico administrativas*.

Saldívar, E. (2007). *Empoderamiento o disciplina: La política de participación indígena en programas de desarrollo en México*. (U. Iberoamericana, Ed.) México.: Instituto de Investigación en desarrollo sustentable y equidad social.

Salinas, C. (7 de mayo de 1993). Decreto que promueve la organización de empresas integradoras. Diario Oficial de la Federación.

BIBLIOGRAFÍA.

Sánchez, J. (2003). *Dialéctica de la unidad y la diferencia en un contexto Latinoamericano*. México: Plaza y Valdez.

Seguros Monterrey, N. Y. (2000). Manual para asesores. Curso de arranque. Centro de Capacitación de Seguros Monterrey New York Life.

Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. México: Taurus.

Senge, P. (2007). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.

Silva, O. (Septiembre de 2010). Fusiones y Adquisiciones 2010. De compras. *Ejecutivos de Finanzas*.

Soros, G. (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros. Para entender la crisis económica actual*. Taurus.

Soros, G. (1999). *La crisis del capitalismo mundial. La sociedad abierta en peligro*. México: Plaza Janés.

Stiglitz, J. (2007). *Comercio justo para todos*. México: Taurus.

Telchac Pueblo, G. P. (2009). *Telchac Pueblo Yucatán*. Obtenido de <http://www.telchacpuebloyucatan.blogspot.com/>

Ugarte, L. (2005). *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Barcelona: Gernika.

Unión Social de empresarios mexicanos, A. (2010). *USEM*. Obtenido de <http://www.usem.org.mx>

Universidad Iberoamericana, D. d. (2010). *Catedra Latinoamericana Ignacio Ellacuría S.J de análisis de la realidad política y social*. Obtenido de <http://www.catedraellacuria.info/>

Vázquez, L. (1995). Trabajo, organización y cambio: Lss desfibradores de Yucatán. *Latin American Studies Association*. Washington: Unidad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán.

BIBLIOGRAFÍA.

Velazco, D. (1992). Macroindicadores de la economía neoliberal en México. *Indicadores de la modernización mexicana*.

Verduzco, A. (2009). Superación de la pobreza en la península de Yucatán. *Empresa Global* (60), 7.

Villareal, R. (1998). *Hacia una nueva economía de mercado institucional y participativa*. México: Castillo.

Werner, K., & Weiss, H. (2006). *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*. México: Debolsillo.

Wojtyla, K. (1987). *Sollicitudo rei sociales*.

Yaaxtal. (2010). *Yaaxtal*. Recuperado el 2010, de <http://www.yaaxtal.com/>

Yergin, D., & Stanislaw, J. (1999). *Pioneros y líderes de la globalización. Las claves de la transformación del mundo actual*. Argentina: Ediciones B Argentina S.A.

Yucatán Today. La guía turística, E. (Abril de 2010). Mercado fresco de Slow Food Yucatán. (<http://yucatanoday.com/es/topics/mercado-fresco-de-slow-food-yucatan>, Ed.) *Yucatán Today. La guía turística*.

Yunus, M. (2000). *Hacia un mundo sin pobreza*. Andrés Bello.

Zedillo, E. (Enero de 1999). Política económica de Estado. Crecimiento dinámico y perdurable. *Ejecutivos de finanzas*.

Zizumbo, D., & Terán, S. (1985). Las semillas de la cultura. (U. d. Yucatán, Ed.) *Boletín de la escuela de ciencias antropológicas* (72).

Zubiri, X. (2005). *Cinco lecciones de filosofía*. España: Alianza.



## 11. ANEXOS.

### 11.1 ENTREVISTAS.

## Entrevista

Nombre     **José Luis Aguilar**    

Edad     45    

Ocupación     **Presidente Municipal de Telchac Pueblo.**    

### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

( ) Acomodada      **(xx) De subsistencia (vive al día)**      ( ) De pobreza      ( ) De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

( ) Gobierno      ( ) Explotación del mercado      **(xx) Apatía de la comunidad**      ( ) Incapacidad de la comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

( ) Gobierno      ( ) Mercado      ( ) Iglesia/O.N.G.      **(xx) Propia Comunidad**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

( ) Subsidio (Ayuda)      ( ) Obras sociales      ( ) Creando fuentes de trabajo      **(xx) Creando empresas**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Encontrar empresas interesadas en invertir en la comunidad de Telchac Pueblo.**

\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista

Nombre Niurca Yulisa Yhuit Moo

Edad 38

Ocupación Secretaria de la comuna

### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

Acomodada       **De subsistencia (vive al día)**       De pobreza  De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

Gobierno     Explotación del mercado     **Apatía de la comunidad**     Incapacidad de la comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

Gobierno       Mercado       Iglesia/O.N.G.       **Propia Comunidad**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

Subsidio (Ayuda)     Obras sociales       Creando fuentes de trabajo     **Creando empresas**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Cambiar la actitud de la comunidad**

---

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista

Nombre Olga María Chan Couoh

Edad 45

Ocupación Ama de casa y trabajadora eventual en limpieza del Ayuntamiento.

### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

( ) Acomodada      **(xx) De subsistencia (vive al día)**      ( ) De pobreza ( ) De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

( ) Gobierno    ( ) Explotación del mercado    ( ) Apatía de la comunidad    ( ) Incapacidad de la comunidad

Otro: No hay fuentes de trabajo

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

( ) Gobierno      ( ) Mercado      ( ) Iglesia/O.N.G. **(xx) Propia Comunidad**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

( ) Subsidio (Ayuda)    ( ) Obras sociales      **(xx) Creando fuentes de trabajo**    ( ) Creando empresas

Otro \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Créditos para iniciar pequeñas empresas.** \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

### Entrevista

Nombre Ignacio Jesús Nah Balam

Edad 43

Ocupación Trabajador de Campo.

#### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

Acomodada       De subsistencia (vive al día)       **De pobreza**       De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

**Gobierno**       Explotación del mercado       Apatía de la comunidad       Incapacidad de la comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Gobierno**       Mercado       Iglesia/O.N.G.       Propia Comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

Subsidio (Ayuda)       Obras sociales       **Creando fuentes de trabajo**       Creando empresas

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Educar a la gente del pueblo.** \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista

Nombre **Francisco Antonio Chan Pinto** \_\_\_\_\_

Edad **24** \_\_\_\_\_

Ocupación **Ingeniero en Computación / Soporte Técnico**

### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

( ) Acomodada **(xx) De subsistencia (vive al día)** ( ) De pobreza ( ) De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

( ) Gobierno ( ) Explotación del mercado **(xxx) Apatía de la comunidad** ( ) Incapacidad de la comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**(xx) Gobierno** ( ) Mercado ( ) Iglesia/O.N.G. ( ) Propia Comunidad

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

( ) Subsidio (Ayuda) ( ) Obras sociales **(xx) Creando fuentes de trabajo** ( ) Creando empresas

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Más capacitación a los universitarios.**

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista

Nombre **Juan Carlos González Uribe.**

Edad **30**

Ocupación **Licenciado en sistemas**

### Favor de responder las siguientes preguntas:

¿Cómo percibe la situación socioeconómica de la comunidad de Telchac Pueblo?

( ) Acomodada **(xx) De subsistencia (vive al día)** ( ) De pobreza ( ) De pobreza extrema

Otro: \_\_\_\_\_

¿A qué cree que se deba la situación enunciada anteriormente?

( ) Gobierno ( ) Explotación del mercado **(xxx) Apatía de la comunidad** ( ) Incapacidad de la comunidad

Otro: Dicha apatía se debe en gran medida a la política gubernamental de la compra de voto.

¿Quién tiene la responsabilidad de solucionar y/o mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**(xx)Gobierno** ( ) Mercado ( ) Iglesia/O.N.G. **(xxx) Propia Comunidad**

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cómo debe hacerlo?

( ) Subsidio (Ayuda) ( ) Obras sociales **(xx) Creando fuentes de trabajo** ( ) Creando empresas

Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué ideas aportaría para mejorar la situación socioeconómica de la comunidad?

**Capacitación para formar un capital humano capaz de crear negocios.**

**Gracias por su colaboración.**



## 11.2 RESULTADOS DE EXPERIENCIAS ANÁLOGAS.

<b>Nombre del Proyecto</b> “Producción Intensiva de Ovinos”.
<b>Lugar y tiempo de realización</b> En comunidades Indígenas del Cono Sur del Estado de Yucatán. 2002
<b>Breve descripción y Objetivo.</b> Creación de empresas cooperativas de campesinos para la crianza y venta de borregos en el estado de Yucatán.
<b>Motores para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un segmento de mercado muy bien definido y demanda creciente del producto.</li> <li>✓ Apoyo económico por parte del Gobierno del estado de Yucatán.</li> <li>✓ Mano de obra disponible y susceptible de capacitar para el proyecto.</li> </ul>
<b>Factores que limitaron al proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se contaba con un sistema de comercialización propio, por lo que había dependencia total de un solo comprador.</li> <li>➤ Conflicto de interés al ser la misma persona que compraba el producto final la que vendía las crías para engordar.</li> <li>➤ No se realizó un adecuado proyecto que analizara el impacto económico y social real en las cooperativas y sus cooperativistas.</li> <li>➤ No se consideraron las amenazas al proyecto como el alza de precios de alimentos para la estabulación.</li> <li>➤ No se gestionaron adecuadamente los riesgos, incluyendo el de “corrupción”.</li> <li>➤ Falta total de capacitación técnica a campesinos que de la noche a la mañana pasaron a ser granjeros.</li> <li>➤ Falta de educación en lo referente a cultura cooperativa, indispensable de acuerdo al tipo de empresa que se formó. El cooperativismo fue un mero formalismo.</li> </ul>
<b>Aportaciones a la experiencia de Desarrollo en Telchac Pueblo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La filosofía cooperativa no se obtiene por decreto ni formalismo. Se obtiene a través de una educación firme y constante de los valores cooperativos aplicados a la empresa social.</li> <li>✓ Necesidad de encontrar y formar líderes que puedan mantener el proyecto con vida y en constante crecimiento, no basta escoger a gente pobre sino gente pobre y capaz para la tarea.</li> </ul>

<b>Nombre del Proyecto:</b> Organización de un grupo de agricultores de papaya maradol.
<b>Lugar y tiempo de realización</b> Zona Oriente del estado de Yucatán. 2001
<b>Breve descripción y Objetivo.</b> Aprovechar economías de escala de pequeños productores de papaya maradol para crear un <i>pull</i> de ventas; en primera instancia hacia la central de abastos del centro del país (México D.F), y en segunda instancia para la exportación.
<b>Motores para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un segmento de mercado muy bien definido y demanda creciente del producto.</li> <li>✓ Capital privado dispuesto a la inversión.</li> <li>✓ Capacidad productiva de la papaya maradol de muy alta calidad.</li> <li>✓ Se contaba con un sistema de comercialización propio.</li> <li>✓ Existía un reparto proporcional de la riqueza entre los productores.</li> </ul>
<b>Factores que limitaron al proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los productores nunca llegaron a confiar en los accionistas de esta empresa, por lo que su producción la dividían con un intermediario y al final fracaso el proyecto. No se cumplía con las metas de venta.</li> <li>➤ La figura jurídica aunque era de tipo asociativa (integradora) la participación de la empresa era en orden al importe de capital aportado, lo que en la práctica dejaba fuera de participación a los productores.</li> <li>➤ No se gestionaron adecuadamente los riesgos, incluyendo el de “corrupción”.</li> <li>➤ Falta de interés en la educación en lo referente a cultura cooperativa, indispensable de acuerdo al tipo de proyecto que se implemento.</li> </ul>
<b>Aportaciones a la experiencia de Desarrollo en Telchac Pueblo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La necesidad de hacer sentir suyo el proyecto a los involucrados, de forma que no saboteen algo que saben les pertenece.</li> <li>✓ Necesidad de manifestar interés genuino por las personas y no verlos solamente como <i>homo economicus</i> necesarios para la empresa.</li> </ul>

<b>Nombre del Proyecto</b> Comercialización de café.
<b>Lugar y tiempo de realización</b> Municipio de Chenaló en el estado de Chiapas (zona de indígenas tzeltales). 1999-2000.
<b>Breve descripción y Objetivo.</b> Crear estructuras de acopio y comercialización del café de los altos de Chiapas de cientos de comunidades muy dispersas y sin recursos, para entrar al esquema de comercio justo.
<b>Motores para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un segmento de mercado muy bien definido y demanda creciente del producto</li> <li>✓ Condiciones climáticas idóneas para el cultivo de café de alta calidad.</li> <li>✓ Existía un mecanismo de control para el acuerdo de precio que se debía pagar al productor por la empresa comercializadora.</li> </ul>
<b>Factores que limitaron al proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se contaba con un sistema de comercialización propio, por lo que había dependencia total de un solo comprador y comercializador.</li> <li>➤ Falta total de capital para invertir.</li> <li>➤ Los productores tenían muchos vicios que hacía que el producto muchas veces no sea el adecuado.</li> <li>➤ No se llegó a conformar una red adecuada para el proyecto.</li> <li>➤ No se gestionaron adecuadamente los riesgos.</li> <li>➤ Imposibilidad técnica para la adecuada educación en lo referente a cultura cooperativa, indispensable de acuerdo al tipo de proyecto que se implementó.</li> </ul>
<b>Aportaciones a la experiencia de Desarrollo en Telchac Pueblo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las extensiones muy grandes de terreno y de difícil acceso hacen más compleja la creación de redes adecuadas al proyecto; lo ideal es ir creciendo en complejidad de forma gradual.</li> </ul>

<b>Nombre del Proyecto</b> Escuela de agricultura de Maní, Yucatán “ <i>U Yitz Ka’an</i> ”
<b>Lugar y tiempo de realización</b> Cuatro de las granjas ubicadas alrededor de Mérida, -la más lejana a 100 kms- Formación de escuela 1991, seguimiento a egresados desde 2002, fondo de financiamiento desde 2008 a 2010.
<b>Breve descripción y Objetivo.</b> Cada una de las granjas realiza la entrega de canastas de verduras y hortalizas orgánicas los martes de cada semana a un precio de 170 pesos cada una, a las personas que se encuentran anotadas en una lista de consumidores. Cada granja aporta 12 canastas y el mini mercado funciona en una iglesia católica en el norte de la ciudad, el precio es determinado por el productor. El contenido de la canasta varía según la cosecha de la temporada y puede contener algo de frutas, huevo y miel.
<b>Motores para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opción de formación y educación integral para campesinos, principalmente indígenas, donde desde la revaloración de sus formas, maneras y conocimiento locales para el uso y manejo de sus recursos naturales, económicos y sociales, adicionados de elementos y reflexiones de la agricultura intensiva moderna, agroecológica y orgánica, les permita impulsar y protagonizar procesos de cambio y desarrollo comunitario desde abajo.</li> <li>✓ La mayoría de los alumnos forma un grupo de trabajo familiar para realizar algún proyecto productivo para su sustento.</li> <li>✓ Existe apoyo de varias entidades universitarias en la capacitación de la producción.</li> </ul>
<b>Factores que limitaron al proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de un segmento de mercado que de un “valor” al producto, y deje de verlo como “ayuda al campesinado” o hasta “caridad”.</li> <li>➤ Falta de cultura enfocada a negocios por parte de los dueños de las granjas.</li> <li>➤ Falta de financiamiento para invertir en proyectos de las propias granjas.</li> </ul>
<b>Aportaciones a la experiencia de Desarrollo en Telchac Pueblo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es necesario crear un esquema de comercialización competitivo para los productos. No basta tener una producción de valor, hay que saber comercializarla.</li> <li>✓ Es necesaria la formación en materia de negocio.</li> <li>✓ Fortalecer el control interno de la financiera.</li> <li>✓ Es un esfuerzo por recuperar la sabiduría maya a la agricultura actual, respeto por la tierra, no es la explotación de la tierra sino una reciprocidad con ella.</li> </ul>

<b>Nombre del Proyecto</b> Financiera Cooperativa.
<b>Lugar y tiempo de realización</b> Mérida Yucatán De 2000 a 2010.
<b>Breve descripción y Objetivo.</b> Formar una cooperativa que funja como banca social para fortalecer la educación a través del hábito del ahorro y así coadyuvar al desarrollo endógeno de la comunidad.
<b>Motores para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un segmento de mercado muy bien definido y demanda creciente del producto</li> <li>✓ Existencia de un sistema de promoción y distribución propio.</li> <li>✓ Figura asociativa, reforzada por los principios cooperativos internacionales.</li> <li>✓ Existe una participación en la empresa desde el nivel de propiedad hasta la toma de decisiones estratégicas.</li> </ul>
<b>Factores que limitaron al proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se gestionaron adecuadamente los riesgos. Especialmente el desfalco por el mismo personal.</li> <li>➤ Falta de cultura cooperativa en la comunidad.</li> <li>➤ Falta de confianza de la gente que supo del desfalco en la cooperativa.</li> <li>➤ Falta de cultura financiera y falta de confianza en instituciones pequeñas como esta.</li> </ul>
<b>Aportaciones a la experiencia de Desarrollo en Telchac Pueblo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar a través de educación cooperativa el hábito del ahorro aprovechando un segmento de la población de Telchac Pueblo que de acuerdo a la “Encuesta socio demográfica y económica” tiene la capacidad de ahorrar.</li> <li>✓ Gestionar adecuadamente los riesgos de operación de una empresa financiera.</li> <li>✓ Fortalecer el control interno de la financiera.</li> <li>✓ Implementar la filosofía de las microfinanzas que no se limita exclusivamente a ahorro y préstamo, se encuentra también por ejemplo el nicho de seguros que la gente tanto necesita.</li> </ul>

**11.3 FORMATO DE LA ENCUESTA SOCIO-  
DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA.  
AYUNTAMIENTO DE TELCHAC PUEBLO.**

**ENCUESTA SOCIODEMOGRAFICA Y ECONÓMICA  
AYUNTAMIENTO DE TELCHAC PUEBLO**

AGEB: \_\_\_\_\_

MANZANA: \_\_\_\_\_ Vivienda: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (Total de viviendas en la manzana)

Hogar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El Ayuntamiento de Telchac Pueblo realiza esta encuesta para identificar las necesidades y aspiraciones de nuestra gente con el objeto de promover el desarrollo social y económico de la comunidad.

**CUESTIONARIO POR HOGAR**

Identifique al informante adecuado: Persona mayor de 18 años que pueda responder a esta pregunta: ¿Usted puede darme información sobre los habitantes de este vivienda?  
Si es así

1. ¿Cuántos hogares hay en esta vivienda?

Hogar 1: \_\_\_\_\_ Hogar 2: \_\_\_\_\_ Hogar 3: \_\_\_\_\_ (Llenar según hogar)

2. ¿Cuántas personas de este hogar habitan en esta vivienda? (incluyendo aquellos que no se encuentran en este momento o que en este momento se encuentran en otro municipio, estado o país, pero se consideran miembros del hogar): \_\_\_\_\_

3. Cuántas de estas personas no están porque regularmente están fuera en otro municipio, estado o país: \_\_\_\_\_

3. Cuántas de estas personas son: Hombres: \_\_\_\_\_ Mujeres: \_\_\_\_\_

4. Cuántas personas son mayores de 5 años: Hombres: \_\_\_\_\_ Mujeres: \_\_\_\_\_

5. Cuántas de estas personas mayores de 5 años:

a) Saben leer y escribir: \_\_\_\_\_ b) No saben leer ni escribir: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el grado máximo de estudios de estas personas? (cuantas tienen cuales estudios terminados como grado máximo de estudios):

Primaria: \_\_\_\_\_ Secundaria: \_\_\_\_\_ Bachillerato o carrera técnica: \_\_\_\_\_

Licenciatura: \_\_\_\_\_ Posgrado: \_\_\_\_\_

7. Quienes tienen carrera técnica ¿cuál estudian?

Técnica 1: \_\_\_\_\_ Técnica 2: \_\_\_\_\_ Técnica 3: \_\_\_\_\_

8. ¿Quiénes tienen licenciatura, cuál estudian?

Licenciatura 1: \_\_\_\_\_ Licenciatura 2: \_\_\_\_\_ Licenciatura  
3: \_\_\_\_\_

6. En este momento, a qué se dedican estas personas:

El hogar: \_\_\_\_\_ Trabajan: \_\_\_\_\_ Estudian: \_\_\_\_\_ No trabajan ni estudian: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la ocupación de aquellos que trabajan:

Trabajo1: \_\_\_\_\_ Trabajo 2: \_\_\_\_\_ Trabajo3: \_\_\_\_\_

8. ¿Realiza alguna actividad económica en el predio? (señale con una x, puede ser más de una)

Industria: \_\_\_ Comercio: \_\_\_ Servicios: \_\_\_ Agropecuaria: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál(es) es (son) dicha(s) actividad (es):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Puede sugerirme tres propuestas de mejora para nuestro municipio?

Propuesta1: \_\_\_\_\_

Propuesta2: \_\_\_\_\_

Propuesta3: \_\_\_\_\_

**ANEXO DE LA ENCUESTA.**

11. ¿En este momento su hogar (familia) participa en algún sistema de ahorro (institución bancaria, cooperativa, mutualista, ahorro familiar)?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

*Si su respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta 12*

*Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 13*

12. ¿Qué cantidad ahorra y con qué periodicidad?

Cantidad: \_\_\_\_\_

Periodicidad:

Semanal\_\_\_\_\_ Quincenal\_\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_\_ Bimestral\_\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_\_ Otra (especifique):\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

13. ¿Considera que podría ahorrar en algún sistema de ahorro (institución bancaria, cooperativa, mutualista, ahorro familiar)?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

*Si su respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta 14*

*Si la respuesta es No, Concluya el cuestionario:*

**Gracias por su colaboración.**

14. ¿Qué cantidad considera que podría ahorrar y con qué periodicidad?

Cantidad: \_\_\_\_\_

Periodicidad:

Semanal\_\_\_\_\_ Quincenal\_\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_\_ Bimestral\_\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_\_ Otra (especifique):\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

## **11.4 REGLAMENTO INTERNO DE FINACOOOP S.C DE R.L.**



# **REGLAMENTO INTERNO**

**DE**

# **FINACOOOP SC DE RL**

**RFC: FM001018CE2**

**APROBADO EL 02/02/91**

**DOMICILIO: CALLE 15 # 205 X 22 Y 24 COLONIA GARCIA GINERES CP. 97070**

**REFORMAS:****SIMBOLOGÍA****(MOD.)- MODIFICACIONES****(AD.)- ADICIONES****(DER.)- DEROGACIONES****REGLAMENTO INTERNO**

02/03/2003	ART.5°
02/03/2003	ART.13°
02/03/2003	ART.15°
06/02/2005	ART.16° FRACC. IX
06/02/2005	ART. 16° “PERSONALES” FRACC. II
02/03/2003	ART. 16° “PREFERENCIALES” FRACC. III
02/03/2003	ART.16° “ESTRELLA” FRACC IV
02/03/2003	ART. 16° ÚLTIMO PÁRRAFO
01/05/2003	ART. 20° PARRAFO I
02/03/2003	ART. 20° PÁRRAFO IV
06/01/2005	ART. 43°
14/01/2002	ART. 44° PÁRRAFO IV
02/03/2003	ART. 45°

**REGLAMENTO DE PRTECCIÓN AL AHORRO**

16/02/2003	ART. 2°
02/03/2003	ART. 8°

**REGLAMENTO DE PRÉSTAMO PRENDARIO**

16/02/2003	ART. 2°
02/03/2003	ART. 7°

**CONTENIDO**

<u>PAGINA</u>	<u>ARTÍCULOS</u>	<u>TÍTULOS</u>
2	1 AL 03 -----	GENERALIDADES
	4 AL 8 ----	TIPOS DE APORTACIÓN
	9 AL 15 -----	TIPOS DE AHORROS
3	16 AL 20 -----	PRÉSTAMOS
4	21 -----	FONDOS, RESERVAS Y
		PROVISIONES
5	22 -----	RESERVA SOBRE RIESGOS DE
		PRÉSTAMOS
	23 -----	FONDO DE LIQUIDEZ
	24 -----	FONDO DE PREVISION
	25 -----	FONDO DE EDUCACION
		COOPERATIVA
	26 AL 28 -----	CONSEJO DE ADMINISTRACION
6	29 -----	GERENTE
	30 AL 36 -----	COMITÉ DE CRÉDITO
	37 AL 38 -----	COMITÉ DE VIGILANCIA
7	39 -----	COMITÉ DE EDUCACIÓN

40 AL 42 ----- ASAMBLEAS  
43 AL 45 ----- FONDO DE SOLIDARIDAD

### I. GENERALIDADES.

**Artículo 1.-** Finacoop, S. C. de R. L. es una sociedad de personas físicas y morales que cumple con los fines enunciados en su Artículo cuarto de sus estatutos, a través de los principios basados en el trabajo en equipo y la ayuda mutua, a través de las aportaciones económicas de sus socios. (Art. 38-IV LAyCP)

**Artículo 2.-** Su domicilio está ubicado en el predio No. 205 de la calle 15 por las calles 22 y 24 Col. García Ginerés, C.P. 97070 de la ciudad de Mérida, Yucatán, México.

**Artículo 3.-** Podrán pertenecer a Finacoop todas las personas físicas y morales que tengan intereses comunes basados en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas empresariales, a través de la realización de actividades económicas (Ahorro y préstamo) de distribución y consumo de bienes y servicios.

### II. TIPO DE APORTACIÓN.

**Artículo 4.-** Cuota de inscripción es de \$1,000.

**Artículo 5.-** Certificado de aportación. Cada socio deberá aportar por lo menos el valor de un certificado de aportación por la cantidad de \$1,000.00 que podrá ser cubierta hasta por un plazo máximo de 10 meses. Dicha cantidad deberá ser actualizada cada año de acuerdo con la inflación del año anterior (Mod. el 2 de Marzo del 2003)

**Artículo 6.-** Certificados excedentes. Se podrá aportar en certificados excedentes o voluntarios por los cuales se percibirá el interés que fije el Consejo de Administración de acuerdo con las posibilidades económicas de la sociedad, tomando como referencia las tasas bancarias a plazo fijo de 30 días.

**Artículo 7.-** Certificados de Capital de riesgo. Se podrá emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado, a través de la elaboración de un contrato de asociación en participación de capital de riesgo.

**Artículo 8.-** Al darse de baja, el socio deberá presentar el original del certificado de aportación para su cancelación para que se proceda a reembolsar su importe.

### III. TIPOS DE AHORROS.

**Artículo 9.-** Una vez cubierto su certificado de aportación, el socio podrá optar por hacer las aportaciones mencionadas en los artículos sextas y séptimas, así como efectuar los siguientes ahorros.

- 1.-Ahorro personal o empresarial.
- 2.-Ahorro a cuenta de certificados excedentes o voluntarios.
- 3.-Ahorro certificado excedentes o voluntarios.
- 4.-Ahorro a plazo fijo.
- 5.-Ahorro en dólares.
- 6.-Ahorro para el retiro (AFO).

## 7.-Ahorros Especiales y Retirables (Mat. Nav. Esc.).

**Artículo 10.-** El ahorro personal será de acuerdo con la cantidad que elija el socio y no podrá ser menor a \$100 mensuales y a diferencia del ahorro a cuenta de certificados excedentes o voluntarios, tendrá un porcentaje variable de acuerdo con el remanente del ejercicio.

**Artículo 11.-** El ahorro a cuenta de certificados excedentes o voluntarios se hace con la aportación que elija (no menor de \$100) y por cada \$1,000.00 de ahorro se recibirá un certificado, por los cuales percibirá el interés que fije el Consejo de Administración, de acuerdo con las posibilidades económicas de la sociedad, tomando como referencia las tasas bancarias a plazo fijo. (Art. 51, LGSC)

**Artículo 12.-** Los socios podrán hacer sus ahorros a plazo fijo a 30, 90, 180 y 360 días con aportaciones de un solo pago por un mínimo de \$1,000 y se le pagará un interés que será variable teniendo como base las tasas bancarias y será autorizado por la Asamblea General, la cual autoriza al Consejo de Administración para determinar el monto de los intereses.

**Artículo 13.-** Los socios podrán ahorrar en Dólares Americanos con aportaciones mínimas de 20 dólares, que podrán retirarse con 48 horas de anticipación, pagaderos en dólares americanos, más intereses que deje el Banco en 30 días (Mod.2 Marzo 2003)

**Artículo 14.-** Los socios podrán hacer sus ahorros para el retiro con aportaciones mínimas de \$100 pesos mexicanos con lo que se formará el fondo por las cuales se les pagará el Interés de plazo fijo a 30 días. El fondo personal para el retiro solo podrá ser retirado cuando el socio cumpla 65 años o 60 (por encontrarse incapacitado).

**Artículo 15.-** Cuando el socio no cumpla con su compromiso de ahorrar por tres meses consecutivos, deberá notificar el motivo al Consejo de Administración, y de no hacerlo, se le cobrará una comisión por manejo de cuenta por la cantidad de 100 pesos mensuales y dicho importe pasará al fondo de reserva el socio no tendrá derecho a devolución (Mod.2 de Marzo del 2003).

## IV. PRÉSTAMOS.

**Artículo 16.-** La sociedad hará préstamos a sus socios y público en general, los cuales podrán ser empresariales y personales:

**- EMPRESARIALES.**

**a).-Prioritarios.** Serán los otorgados para la agricultura, ganadería, silvicultura, avícola, apicultura, pesca, transporte y vivienda.

**b).-Comerciales e industriales.** Serán otorgados a la micro, pequeña y mediana empresa.

Condiciones y garantías de los préstamos empresariales:

**1.-** Las condiciones para ser sujeto de crédito serán el alta de Hacienda a través de la forma R1 para así obtener su R.F.C. y su alta del ayuntamiento.

**2.-** Las garantías podrán ser prendarias, hipotecarias y por aval.

- 3.- La comisión será del 2% por administración sobre el monto del préstamo y se descontará al momento de otorgar el préstamo.
- 4.- Tasas preferenciales de acuerdo al monto y plazo del préstamo, según el Consejo de Administración.
- 5.- Deberá cubrir una fianza del 2 al millar pagadero mensualmente por el importe del crédito y un seguro por los bienes que adquiriera con el crédito.
- 6.- Deberá presentar un proyecto de inversión indicando su requerimiento.
- 7.- El monto máximo de los préstamos serán decididos por el Consejo de Administración.

8.- Los préstamos empresariales serán para destinarlos exclusivamente con fines indicados en los incisos a y b.

**- PERSONALES.**

Para los préstamos personales, se observarán las siguientes reglas:

- 1).- Los préstamos hasta el monto del ahorro, se entregarán en 24 horas de solicitado.
- 2).- Los préstamos hasta dos veces y medio el importe ahorrado, será de acuerdo a la capacidad de pago y será necesario que tenga cuatro meses de su ingreso o autorización del Consejo de Administración, además de haber mantenido una continuidad en el ahorro o con la autorización del comité de crédito, de acuerdo con las posibilidades económicas de la sociedad El Plazo Máximo de entrega será de 7 días hábiles (Mod. el día 2 de Marzo del 2003)
- 3).- **LOS PRÉSTAMOS PREFERENCIALES.** Se entregarán hasta tres veces y medio el importe ahorrado, el cual requiere:
  - De una antigüedad de **dos años** con ahorro constante y proporcional o autorización del Consejo de Administración
  - Capacidad de pago de acuerdo con su promedio mensual de ahorro.
  - Plazo máximo de pago de 24 meses.
  - Haber asistido a las tres últimas asambleas.
  - El plazo máximo de entrega será de 7 días hábiles (Mod. el 2 de Marzo del 2003)
- 4).- **EL PRÉSTAMO ESTRELLA.** Se otorga hasta por un monto de cinco veces el importe de su saldo ahorrado, con las mismas condiciones del anterior, pero con una antigüedad de **dos años** o autorización del Consejo de Administración.  
Tanto en los préstamos preferenciales como el préstamo estrella, se requiere de fianza y seguro, así como una garantía suficiente que cubra el crédito.  
El plazo máximo de entrega será de 7 días hábiles (Mod. el 2 de Marzo del 2003).
  1. -Todo de acuerdo con la aprobación del comité de crédito
  2. - Los intereses serán fijados por el Consejo de Administración
- 5).- **PRESTAMO PRENDIARIO.**  
Requisitos:
  - Ser socio y ahorrar constante.

- Serán valuados los bienes y después autorizados y firmados por el comité de crédito y por el cajero.  
- El plazo será de 4 meses y se podrán renovar por 2 meses más pagando los intereses adelantados.  
- La tasa de intereses mensuales será de 2%.  
- 2 % serán para Gastos de Almacenaje y 2% para gastos de Operación. (Aprob. el 10 de abril del 2005)

**Artículo 17.-** El socio que no cumpla con sus obligaciones contratadas en forma y términos convenidos, deberá mostrar un claro propósito de enmendar este comportamiento y no podrá ser sujeto de crédito hasta ponerse al corriente de su préstamo y ahorro.

**Artículo 18.-** Los montos de préstamos empresariales serán hasta por la cantidad que disponga el comité de crédito según el tipo de negocio de que se trate, no teniendo ninguna limitante por la antigüedad en la sociedad.

**Artículo 19.-** El plazo máximo para la devolución de los préstamos empresariales será de 12, 18, 24, 30, etc. meses o más, según el estudio previo del comité de crédito.

**Artículo 20.-** El monto máximo en cualquier tipo de préstamo por socio o público en general, no será mayor del 10 % del patrimonio social de la sociedad cooperativa, el consejo de administración podrá autorizar cantidades superiores, siempre y cuando el socio aporte certificado excedentes en múltiplos de la cantidad del 10 % del patrimonio social y aumentar el monto de su ahorro mensual en proporción a los certificados excedentes (Mod. 1 de Junio del 2003)

Los préstamos que pasen más de 30 días entre un abono y otro, causarán un interés moratorio que será el doble del interés normal al que se haya sometido al momento de su préstamo

Cuando el socio no haya abonado en tres meses a su préstamo, a partir del cuarto mes se le descontarán .de su saldo de su ahorro y si esté no lo cubre, se pasará al departamento jurídico para su cobro.

Cuando el socio haya pagado el 50 % o más de su préstamo, podrá efectuar otro préstamo por el importe de la cantidad ya pagada, por una sola vez (Mod. el 2 de Marzo del 2003)

## V. FONDOS, RESERVAS Y PROVISIONES

**Artículo 21.-** El fondo de reserva será del 10% sobre el remanente. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituciones al capital. El Capital de Trabajo deberá ser reintegrado al final del ejercicio social con cargo a los rendimientos o remanentes. (Art. 54 LGSC).

El fondo de reserva de la Sociedad será manejado por el Consejo de Administración con la aprobación del Consejo de Vigilancia y podrá disponerse de él para los fines que se consignent en el artículo anterior 56 de la Ley General Sociedades Cooperativas.

## **VI. RESERVA SOBRE RIESGOS DE PRÉSTAMOS**

**Artículo 22.-** La sociedad constituirá una reserva para riesgos sobre préstamos de al menos del 50% de la cartera vencida directa y contingente o el 1% de la cartera crediticia total, lo que sea mayor. Se constituirá aplicando mensualmente al menos el 2% de todos los ingresos recibidos en el mes. Será utilizada para amortizar las pérdidas derivadas de los préstamos y/o accesorios financieros declarados incobrables y se afectará cuando el Consejo de Administración declare incobrable en préstamos con el visto buenos del Consejo de Vigilancia.

El importe total se mantendrá como inversión en un fondo de inversión o fideicomiso y será irrepartible.

## **VII. FONDO DE LIQUIDEZ**

**Artículo 23.-** Serán no inferior al 15 % de los saldos promedios diarios de sus pasivos financieros (ahorros totales). El porcentaje requerido podrá incrementarse o disminuirse por acuerdo de la Asamblea General, considerando los cambios cíclicos de la economía nacional y las resoluciones que al respecto dicte el Banco de México.

El fondo sólo se utilizará en caso de retiros masivos de los socios o cualquier otra contingencia grave que ponga en riesgo el equilibrio financiero de la sociedad.

## **VIII. FONDO DE PREVISIÓN SOCIAL.**

**Artículo 24.-** La sociedad constituirá este fondo para cubrir las prestaciones sociales de los socios comisionados, independientes de las prestaciones de los trabajadores, si los tuvieran.

Dicho fondo se constituirá por lo menos con el 5% de los ingresos de la Sociedad en el ejercicio, hasta llegar al 60% del riesgo potencial.

## **IX.- FONDO DE EDUCACION COOPERATIVA**

**Artículo 25.-** Se formará con al menos el 5 % de los ingresos mensuales netos de la sociedad, más los excedentes de operación no ejercidos en materia de educación y se destinará para fomentar la capacitación y educación entre sus socios.

## **X.- CONSEJO DE ADMINISTRACION**

**Artículo 26.-** El Consejo de Administración, además de las facultades que se relacionan en la escritura constitutiva de la sociedad Finacoop, S.C. de R.L., tendrá las siguientes:

- a).- Recomendar a la asamblea general de socios, la forma en que deberán aplicarse los excedentes que hubiere en las operaciones sociales, a título de reembolso a los socios.
- b).- Designar el Banco o los Bancos en que se depositarán los fondos de la sociedad.
- c).- Autorizar los programas y presupuestos del Comité de Educación.
- d).- Cubrir vacantes que se produjeren en cualquier comité, por tres faltas consecutivas de asistencia a las respectivas reuniones, o por otros motivos.
- e).- Cualesquiera otras facultades que le asigne el presente reglamento.
- f).- Se faculta al consejo de Administración para fijar el monto máximo del préstamo por socio; y la tasa de interés sobre los préstamos.

**Artículo 27.-** El tesorero del Consejo de Administración comprobará y supervisará de modo permanente toda entrada y salida de dinero de la caja así como que se haga por medio de cheque.

**Artículo 28.-** El Consejo de Administración celebrará sus sesiones trimestrales dentro de los primeros quince días de cada mes, independientemente de las extraordinarias para que fuere convocado.

#### **XI.- GERENTE**

**Artículo 29.-** El Gerente será el encargado de recibir las solicitudes de admisión y crédito para su debido trámite, llevará el control de los préstamos efectuados y de la suscripción de Ahorro de los Socios, depositará en la cuenta bancaria respectiva los fondos de la sociedad, dentro de las 24 horas de haberlos recibido y formulará presupuestos, proyectos de promoción y crecimiento de la sociedad FinaCOOP, que someterá a la aprobación del Consejo de Administración. Tendrá a su cargo al personal administrativo de la sociedad

#### **XII.- COMITÉ DE CRÉDITO**

**Artículo 30.-** El manejo de los préstamos solicitados por los socios o público en general estará a cargo de un comité de crédito formado como mínimo por tres miembros elegidos por la asamblea para un período de cinco años y de la misma manera cíclica señalada por el Consejo de Administración.

**Artículo 31.-** El Comité de crédito elegirá de entre sus miembros: un presidente, un tesorero, un secretario y dos vocal, este último deberá preparar y conservar informes completos de las actividades del comité.

**Artículo 32. -** El Comité celebrará sus reuniones una vez por semana, en el día y hora para que fuere convocado por su presidente, y para que sesione legalmente, deberán asistir las dos terceras partes de sus componentes como mínimo, tomándose las resoluciones por mayoría de votos.

**Artículo 33. -** El Presidente deberá convocar a sesión extraordinaria cuando lo solicitaren por escrito las dos terceras partes de los miembros del comité.

**Artículo 34. -** El comité de crédito estudiará y resolverá en sus reuniones las solicitudes de préstamos, debiendo hacer una investigación de la costumbre y situación financiera de los prestatarios, así como de sus garantías, a fin de asegurarse de su capacidad para cumplir con sus compromisos y de que el préstamo les resultará ventajoso. El comité se esforzará diligentemente en ayudar a los prestatarios a resolver sus problemas financieros, de acuerdo con este reglamento.

**Artículo 35.-** El Comité de crédito determinará las garantías o el número y calidad de los avales que han de exigirse para cada préstamo y aprobará las condiciones de pago, dando siempre preferencia a los préstamos más pequeños.

**Artículo 36. -** Cada socio sólo podrá dar su aval, como máximo hasta el monto de su ahorro.

### **XIII.- COMITE DE VIGILANCIA**

**Artículo 37.** - El Comité de vigilancia recibirá los Estados Financieros de la sociedad y siempre que lo juzgue conveniente hará arqueos del efectivo en caja, cuando menos cuatro veces por año, verificará estados de cuenta de los préstamos de todos los socios con las anotaciones del gerente.

Igualmente examinará todas las solicitudes de préstamo para comprobar:

- 1).- Que cada préstamo consta en el expediente personal del socio.
- 2).- Que en cada solicitud esté indicada la finalidad a que se destina el préstamo.
- 3).- Que en su caso fue debidamente formalizada la garantía requerida.
- 4).- Que la solicitud de préstamo fue aprobada por las dos terceras partes de los miembros del comité de crédito, como mínimo.

**Artículo 38.** - Este Comité de vigilancia celebrará una reunión cada mes como mínimo.

### **XIV.- COMITE DE EDUCACION**

**Artículo 39.** - El comité de educación elaborará el plan de Educación y Capacitación de los socios. Este comité también tendrá una sesión por mes como mínimo.

### **XV.- ASAMBLEAS**

**Artículo 40.** - La asamblea general ordinaria anual se reunirá en el mes de Febrero, de preferencia el día 14 ó el domingo siguiente. Las extraordinarias se realizarán en cualquier momento a petición de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de socios.

**Artículo 41.** - Los socios tendrán derecho a participar con voz y voto en las asambleas y podrán representar a dos socios.

**Artículo 42.** - Este reglamento podrá ser actualizado por la Asamblea General.

## REGLAMENTO DE PROTECCION DE AHORROS Y PRÉSTAMOS.

### AHORROS

**Artículo 1.-** Se aprobó en la Asamblea General celebrada el 14 de enero del 2002, que todos los ahorros a la vista de los socios vigentes en sus cuentas con la cooperativa estarán protegidos bajo este Reglamento sujeto a todos los términos y condiciones del presente.

**Artículo 2.-** El fondo de protección será el 3 al millar, (o mínimo un peso), sobre el importe de los ahorros. El monto máximo de protección para los ahorros será la cantidad de \$30,000.00 (Mod. el día 16 de Feb. del 2003)

Los socios tendrán derecho a la protección de sus ahorros si al momento de ingresar a la cooperativa tengan como máximo 60 años de edad.

Los socios de 50 a 60 años al momento de su inscripción deberán anexar su certificado de salud.

**Artículo 3.-** Este Reglamento otorga beneficios a los socios de la cooperativa basados en los ahorros a la vista de dichos socios en sus cuentas. En caso de no estar al corriente en su ahorro mensual el asociado fallecido, sus beneficiarios o herederos, automáticamente perderán el derecho a la protección de sus ahorros.

**Artículo 4.-** La cuenta de ahorro en la cooperativa significará la tarjeta en el registro individual del socio, o cualquier otro registro, en el cual se asienten los depósitos a la vista.

**Artículo 5.-** Se entiende por depósito el certificado de aportación y los ahorros a la vista que sirven como base para los préstamos.

**Artículo 6.-** Los ahorros protegidos de cada socio, en cualquier fecha mientras este Reglamento esté en vigor, serán el total de todos los depósitos que estén vigentes en sus saldos de ahorros a la vista y certificado de aportación en la cooperativa, hasta el máximo de beneficios que se estipula en este Reglamento.

**Artículo 7.-** No estarán protegidos los siguientes ahorros:

- a).-Fondo de retiro
- b).-Plazo Fijo
- C).-Moneda Extranjera

**Artículo 8.-** La cantidad de protección para cualquier socio, será el monto máximo hasta \$ 30,000.00 de sus ahorros a la vista y el certificado de aportación. (Mod. del día 2 de Marzo del 2003)

### **PAGO DE PROTECCIONES**

**Artículo 9.-** A la muerte de un socio elegible para los beneficios bajo este reglamento, la cooperativa, pagará la cantidad del beneficio en vigor, a la fecha del deceso.

a).-El socio deberá tener al menos tres meses de ingresado y haber pagado su certificado de aportación completo y estar ahorrando constantemente al menos \$ 100.00 (cien pesos) mensuales.

**b).**-Las protecciones serán pagadas al beneficiario del socio fallecido, a falta del beneficiario se le pagará al que determine la autoridad competente.

**c).**-Un beneficiario puede ser cambiado por el socio y será automáticamente la nueva designación del beneficiario. El pago hecho de buena fe, bajo las disposiciones estipuladas, librára de toda responsabilidad a la cooperativa.

**d).**-Al ocurrir el deceso, el beneficiario deberá presentar la libreta del socio fallecido, acta de nacimiento y el certificado de defunción.

**Artículo 10.-** Esta protección no se dará cuando el fallecimiento ocurra como consecuencia de guerras, disturbios, terremotos, epidemias o cualquier calamidad pública, ni en casos de suicidios.

**Artículo 11.-** Al grupo de socios originalmente elegibles bajo este Reglamento, se añadirán automáticamente todos los nuevos socios de la cooperativa.

**Artículo 12.-** Las protecciones de los socios o para el de ahorros a la vista terminarán en la fecha especificada:

a).-Cuando no se encuentre al corriente en sus ahorros

b).-Cuando el socio se retire

c).-Cuando pierda sus derechos en base al artículo 15 del Reglamento Interno

**Artículo 13.-** Las protecciones previstas por este Reglamento, son aplicables durante el período de 90 días siguientes a la fecha de ocurrido el siniestro.

**Artículo 14.-** Se informará mensualmente al Consejo de Administración por escrito, cualquier beneficio pagado.

**Artículo 15.-** Este Reglamento entra en vigor a partir del 15 de enero del 2002.

### PRESTAMOS

**Artículo 1.-** Se aprobó en la Asamblea General celebrada el 14 de enero del 2002, que todos los préstamos de los socios vigentes en sus cuentas con la cooperativa estarán protegidos bajo este Reglamento sujeto a todos los términos y condiciones del presente.

**Artículo 2.-** El fondo de protección será el 3 al millar, (o mínimo un peso), sobre el importe de los préstamos. El monto máximo de Protección a los préstamos será la cantidad de \$ 30,000.00 (Mod. el día 16 de Feb. Del 2003)

Los socios tendrán derecho a la protección de sus préstamos si al momento de ingresar a la cooperativa tengan como máximo 60 años de edad.

Los socios de 50 a 60 años al momento de su inscripción deberán anexar su certificado de salud.

**Artículo 3.-** Este Reglamento otorga beneficios a los socios de la cooperativa basados en los préstamos de dichos socios en sus cuentas. En caso de no estar al corriente en sus pagos mensuales el asociado fallecido, sus beneficiarios o herederos, automáticamente perderán el derecho a la protección de sus préstamos.

**Artículo 4.-** La cuenta de deuda en la cooperativa significará la tarjeta en el registro individual del socio, o cualquier otro registro, en el cual se asienten los pagos realizados de su préstamo.

**Artículo 5.-** Se entiende como préstamos protegidos los autorizados por el Comité de Crédito y serán los siguientes:

- 1.- Empresariales
- 2.- Personales
- 3.- Preferenciales
- 4.- Estrella y
- 5.- Microcréditos

**Artículo 6.-** Los préstamos protegidos de cada socio, en cualquier fecha mientras este Reglamento esté en vigor, será el monto total de la deuda que esté vigente en su saldo del préstamo.

**Artículo 7.-** La cantidad de protección para cualquier socio, será el monto máximo hasta \$ 30,000.00 de su préstamo al momento de su fallecimiento. (Mod. el 2 de Marzo del 2003).

#### **PAGO DE PROTECCIONES**

**Artículo 8.-** A la muerte de un socio elegible para los beneficios bajo este reglamento, la cooperativa, pagará la cantidad del beneficio en vigor, a la fecha del deceso. El socio deberá de estar al corriente en los pagos de su préstamo.

**Artículo 9.-** Esta protección no se dará cuando el fallecimiento ocurra como consecuencia de guerras, disturbios, terremotos, epidemias o cualquier calamidad pública, ni en casos de suicidios.

**Artículo 10.-** La protección de los socios en sus préstamos terminará en la fecha especificada:

- a).-No se encuentre al corriente en los abonos de su préstamo
- b).-Cuando se retire el socio
- c).-Cuando pierda sus derechos en base al artículo 15 del reglamento interno.

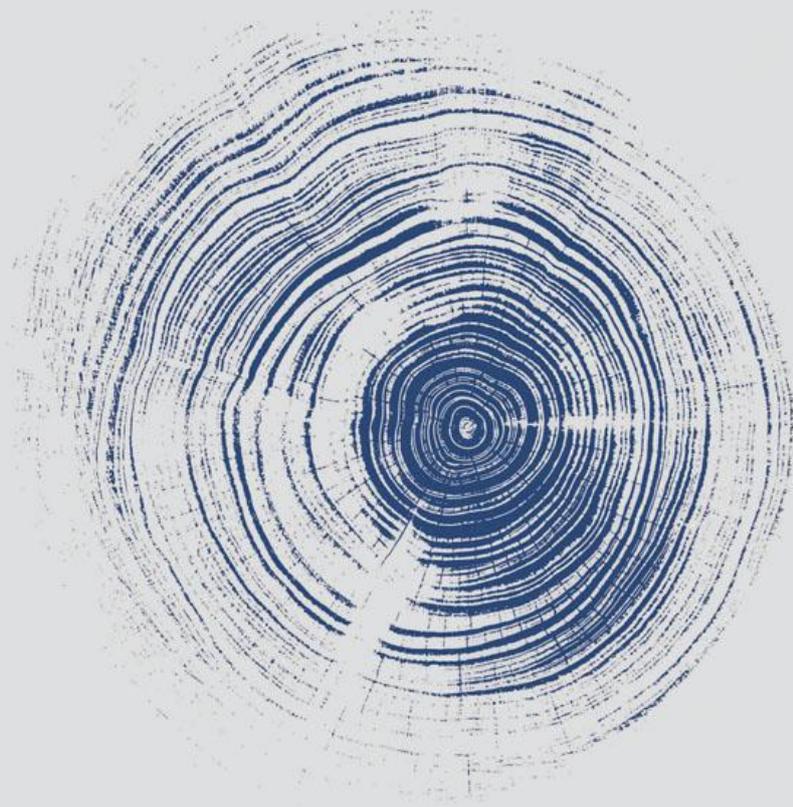
**Artículo 11.-** Los saldos protegidos de un socio, al momento de su muerte, serán pagados por la cooperativa, según se dispone en este Reglamento.

**Artículo 12.-** Las protecciones previstas por este Reglamento son aplicables durante el período de 90 días siguientes a la fecha de ocurrido el siniestro.

**Artículo 13.-** Se informará mensualmente al Consejo de Administración por escrito, cualquier beneficio pagado.

**Artículo 14.-** Este Reglamento entra en vigor a partir del día 15 de enero del 2002.





ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES

