

Cuadernos Deusto de Derechos Humanos

Núm. 92

El sentido de lo alternativo en la economía solidaria: la experiencia de *Yomol A'tel*

Martha Roxana Vicente Díaz



DeustoDigital

Instituto de Derechos Humanos

Pedro Arrupe

Giza Eskubideen Institutua

Cuadernos Deusto de Derechos Humanos

Cuadernos Deusto de Derechos Humanos

Núm. 92

El sentido de lo alternativo
en la economía solidaria:
la experiencia de *Yomol A'tel*

Martha Roxana Vicente Díaz

Bilbao
Universidad de Deusto
2018

CONSEJO DE REDACCIÓN

Cristina de la Cruz, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Trinidad L. Vicente, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Encarnación La Spina, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Felipe Gómez Isa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.

CONSEJO EDITORIAL

Anja Mihr, Investigadora del Human Rights Center de la Universidad de Utrecht, Holanda.
Antoni Blanc Altemir, Catedrático de Derecho Internacional Público de la Universidad de Lleida.
Bartolomé Clavero, Catedrático de Historia del Derecho de la Universidad de Sevilla y miembro del Foro de las Naciones Unidas para Asuntos Indígenas.
Carlos Villán Durán, Presidente de la Asociación Española para la Promoción del Derecho Internacional de los Derechos Humanos.
Carmen Márquez, Catedrática de Derecho Internacional Público, Universidad de Sevilla.
Cristina Churrua, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Eduardo J. Ruiz Vieytes, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Fernando Fantova, consultor en temas relacionados con los servicios sociales, Bilbao.
Francisco López Bárcenas, Academia Mexicana de Derechos Humanos, México.
Gaby Oré Aguilar, consultora internacional en el campo de los derechos humanos y el género y miembro de Human Rights Ahead, Madrid.
Gloria Ramírez, Catedrática de Ciencia Política de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
Gorka Urrutia, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Jaume Saura, Presidente del Institut de Drets Humans de Catalunya, Barcelona.
Joana Abrisketa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Universidad de Deusto.
Jordi Bonet, Catedrático de Derecho Internacional Público de la Universidad de Barcelona.
José Aylwin, Director del Observatorio de Derechos Ciudadanos, Temuco, Chile.
José Luis Gómez del Prado, miembro del Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre la utilización de Mercenarios, Ginebra, Suiza.
José Manuel Pureza, Centro de Estudios Sociales, Universidad de Coimbra, Portugal.
Judith Salgado, Programa Andino de Derechos Humanos, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
Koen de Feyter, Catedrático de Derecho Internacional Público de la Universidad de Amberes, Bélgica.
Manuela Mesa, Directora del Centro de Educación e Investigación para la Paz, CEIPAZ, Madrid.
Noé Cornago, Profesor Titular de Relaciones Internacionales de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Leioa.
Pablo de Greiff, International Center on Transnational Justice, New York.
Victor Toledo Llancaqueo, Centro de Políticas Públicas, Universidad ARCIS, Santiago, Chile.
Vidal Martín, investigador de la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior, FRIDE, Madrid.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org<<http://www.cedro.org>>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - 48080 Bilbao
e-mail: publicaciones@deusto.es
ISBN: 978-84-1325-027-4
Depósito legal: BI - 74-2019

Índice

Introducción	9
Capítulo 1. La experiencia de <i>Yomol A'tel</i>	13
1.1. Al encuentro de una cooperativa	13
1.2. Una historia de marginalización y pobreza	16
1.3. <i>Yomol A'tel</i> para el alcance del <i>lekil kuxlejil</i> o buena vida tseltal	20
1.4. <i>Yomol A'tel</i> ante el desafío de su propuesta alternativa	24
Capítulo 2. El marco analítico para aproximarse a <i>Yomol A'tel</i>	27
2.1. El ámbito de la economía social y solidaria	27
2.2. El caso de México	33
2.3. La especificidad de las empresas sociales	35
2.4. -Los desafíos e implicaciones de la economía social y solidaria	38
2.5. Lo alternativo desde la mirada decolonial	44
2.6. Lo alternativo ante un desafío	49
Capítulo 3. Un enfoque etnográfico para aproximarse a la experiencia	59
3.1. La sistematización como enfoque	60
3.2. <i>Yomol A'tel</i>	63
3.3. Las dimensiones críticas y los criterios	64
Capítulo 4. El análisis de la experiencia de <i>Yomol A'tel</i>	67
4.1. Los relatos de aproximación a la experiencia	67
a) <i>Yomol A'tel</i> como un camino de aprendizajes y un dispositivo de inserción laboral	71

b) <i>Yomol A'tel</i> como espacio de contradicciones, tensiones y esperanza	75
4.2. Aproximación a la experiencia de	79
4.3. La deficiencia técnica y la profunda	80
4.4. La conciencia crítica de las mujeres p	82
4.5. La confianza y la preocupación por la res-	
puesta económica	85
a) <i>Yomol A'tel</i> como un camino significativo en la vida de las familias	86
Capítulo 5. La investigación como experiencia de lo alternativo ..	91
5.1. La experiencia de aproxim	
<i>A'tel</i>	91
a) <i>Yomol A'tel</i> como empresa social y solidaria	91
5.2. La relación del proyecto y la idea del	
vida tseltal	95
5.3. La dinámica de las re	
de <i>Yomol A'tel</i>	97
5.4. Los espacios de crítica y refl	
<i>A'tel</i>	100
5.5. La incidencia del proyecto en la	
5.6. -La relevancia de la in	
ternativo	103
Reflexiones finales	107

Introducción

Este trabajo forma parte de un proyecto multidisciplinar —de índole principalmente etnográfico— en torno a la experiencia de *Yomol A'tel*, empresa de economía solidaria que nació como una cooperativa de cafetaleros en el región Tzeltal del norte de Chiapas¹, México en el 2001. El encuentro con *Yomol A'tel*, que considero el punto simbólico de partida de esta investigación, me llevó a crear un vínculo significativo con una iniciativa que busca crear respuestas organizadas ante dinámicas de mercado que resultan opresoras para los agricultores indígenas de la región, particularmente para los más de 200 productores tseltales² de café que están asociados a la empresa.

Al respecto, *Yomol A'tel* ha buscado ser un referente en la región y consolidarse como una experiencia empresarial que efectivamente tenga un valor transformador de la realidad, una opción «diferente» a otras experiencias económicas en el territorio que no ofrecen a las familias y a las comunidades indígenas el reconocimiento de su trabajo ni el fortalecimiento de sus valores comunitarios, aspecto que distingue a su estrategia de intervención³ como «alternativa» en el contexto económico y social donde se lleva a cabo.

¹ Chiapas, estado ubicado en el sureste de México, se divide en 15 regiones socioeconómicas. La región XIV Tuliá Tzeltal Chol está integrada por 7 municipios. Para mayor información véase Carta Geográfica de Chiapas, Gobierno del Estado de Chiapas 2012, en <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/>

² El pueblo tseltal pertenece a la familia maya y actualmente representan el grupo indígena más numeroso en Chiapas. El 34% de la población del estado pertenece a este grupo. Los tseltales se definen a sí mismos como los «Bats'íl Winiquetic», los hombres verdaderos, o bien «Pas C'altic Winiquetic», los hombres que hacen milpa (o maizal, el terreno donde se siembra y cultiva el maíz).

³ Se refiere a los esfuerzos realizados por un grupo de personas para reconstruir historicidad, buscar formas discursivas diferentes, entender y caminar con los otros, ser parte de una construcción colectiva y no de atribuciones elaboradas previamente. Toda

La investigación realizada pone énfasis en el sujeto y sus procesos de reflexividad —un sujeto que revisa y reflexiona sobre su propia historia— lo que implica la valoración de instrumentos de investigación que se generan *in situ* y con las personas que participan en *Yomol A'tel*, considerando la categoría de «experiencia» como un foco central de análisis.⁴

La investigación parte de la hipótesis de que «lo alternativo» de una propuesta de transformación social como la *Yomol A'tel* está en función de cómo viven los participantes este posicionamiento, de lo que les signifique en su día a día, especialmente a aquéllos que pertenecen a los grupos desfavorecidos en el mercado global del café.⁵ Si este posicionamiento no hace eco en su experiencia, las prácticas que se deriven de la propuesta podrían tender a reproducir formas de dominación, lejos de transformar las relaciones que dan pie a las condiciones de marginalidad. Así, en la medida en que se evidencie —en el *sentido* reflejado por las experiencias de los sujetos que participan— una tendencia a desarticular relaciones de dominación, jugándose otras posiciones en las dinámicas de poder y promovándose relaciones más solidarias, la idea de lo alternativo se materializará. Por esta razón, las preguntas centrales del estudio han sido: ¿cómo se refleja lo alternativo en la experiencia de quienes participan en una iniciativa como la de *Yomol A'tel*? ¿Cómo viven lo alternativo y qué les significa a los productores indígenas tseltales y sus familias?

El proyecto —enmarcado en un proceso de acompañamiento a la organización de 2012 a 2016— tuvo como propósito final contribuir a la realización de la propuesta de *Yomol A'tel*, a partir de la reflexión crítica y ética del sentido de lo alternativo que habita en ella y dar cuenta del camino recorrido por esta empresa solidaria para que otras propuestas análogas enriquezcan su propio análisis. Se destaca que el ámbito de la economía social y solidaria es un campo de estudio y práctica

transformación social implica un acto de intervención, que tiene sus efectos principalmente en la vida de los beneficiarios directos. Véase Carballeda, A. (2012): *La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. Paidós, Buenos Aires.

⁴ Pensar en la noción de «experiencia» es dar cabida a la acción del tiempo, a la subjetividad y a la resignificación, pues la experiencia se piensa y se recupera a través de la memoria y de la narrativa —históricamente— mediante un proceso donde la reflexión no sólo es deseable sino clave para la comprensión, para dar cuenta de lo que pasó, para el aprendizaje y la transformación tanto a nivel individual, como colectivo y estructural.

⁵ Productores indígenas, y dentro de éstos, especialmente el grupo de las mujeres y niñas, que llega a ser el más precarizado por las múltiples discriminaciones que padecen: de género, étnica, física, etc.

poco teorizado en México, en comparación con otros países de América Latina como Chile, Argentina o Brasil donde existe un enfoque que se ha ido desarrollando y enriqueciendo desde principios de los años de 1980.⁶

Este texto se divide en cinco secciones o apartados. La primera sección titulada *La experiencia de Yomol A'tel* expone las narrativas que presentan la organización: su origen, historia y contexto, así como la estrategia que ha utilizado para intervenir en un territorio marcado por la pobreza y la marginalización. En un segundo apartado se expone el marco analítico utilizado para abordar la experiencia de *Yomol A'tel*, reflexionando en torno a lo que implica «lo alternativo» desde diferentes perspectivas teóricas y posturas éticas, incluyendo las teorías decolonialistas y la noción de lo alternativo desde los estudios críticos al Desarrollo. En el tercer apartado se da cuenta diseño metodológico para llevar a cabo la investigación de índole etnográfica, donde se destaca la Sistematización de Experiencias, un proceso de construcción colectiva de conocimiento —impulsado por la propia organización— que fue crucial para el desarrollo de la investigación. En el cuarto apartado se aborda el análisis de la experiencia de *Yomol A'tel* resaltándose las voces de quienes participan en el proyecto.

Por último, el quinto apartado aborda la relación que tiene lo «alternativo» con las prácticas de recuperación y análisis de la experiencia que tuvieron lugar durante el estudio de *Yomol A'tel*. El objetivo es reflexionar sobre la incidencia de la investigación y cómo el enfoque de construcción colectiva de conocimiento no solamente devela el sentido de lo alternativo, sino que llega a ser una experiencia alternativa en sí en la medida que desafía posiciones de poder y abre espacios para la construcción de relaciones solidarias, éticas e incluyentes. Este apartado es la antesala de las reflexiones finales del estudio, donde se presentan los hallazgos más significativos de la investigación.

⁶ El concepto de Economía Solidaria aparece en Latinoamérica a principios en la década de los ochenta de la mano de los escritos del economista chileno Luis Razeto y su uso se ha generalizado paulatinamente en el continente de la mano de redes internacionales como la Red Intercontinental de la Promoción de la Economía Social y Solidaria (RIPPES) o la Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria (RILESS). Véase Pérez de Mendiguren, Juan Carlos et al. (2009): *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. REAS Euskadi, Bilbao.

Capítulo 1

La experiencia de *Yomol A'tel*

1.1. Al encuentro de una cooperativa de cafetaleros en Chiapas

Es difícil hacer una presentación justa del proyecto que se hace llamar *Yomol A'tel*, frase que en lengua mayense tseltal hace referencia a *Juntos trabajamos, juntos soñamos y juntos caminamos*. La organización es compleja para caber en una definición, pues es más que un grupo de cooperativas o una empresa de economía solidaria dedicada al proceso de café, miel y a la elaboración de jabones; es más que una planta de café en un territorio donde abundan las bodegas que compran materia prima sin procesarla; y es más que un conjunto de cafeterías universitarias o una microfinanciera.

Sin embargo, *Yomol A'tel* no es más que la gente que la conforman —como opinan los miembros de su equipo— y las historias que se cruzan en su camino.

Su fundación se remonta al año 2001, a una consulta participativa realizada por un grupo de misioneros jesuitas pertenecientes la Misión de Bachajón⁷ en la Diócesis de San Cristóbal de las Casas en Chiapas. Esta consulta, según cuentan quienes la vivieron, se realizó en cien comunidades de la región tseltal *xitalteca*, ubicada en Sitalá, Chiapas, uno de los municipios más golpeados —a nivel nacional— por la pobreza extrema⁸, la discriminación racial y la indiferencia gubernamental.

⁷ Institución perteneciente a la Compañía de Jesús que desde hace más de 50 años trabaja junto con más de 500 comunidades tseltales para atender las problemáticas de la región nordeste de Chiapas, a través de una metodología que la propia institución juzga como participativa, crítica y creativa.

⁸ De acuerdo con el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (CONEVAL) en la medición municipal de pobreza que realizó en el año 2010, el 96.5% de la población de Sitalá estaba en situación de pobreza, y de és-

La gran marcha, este recorrido que a manera de mito fundacional es contada por el jesuita Óscar Rodríguez⁹, evidenció la problemática principal de la región: el bajo y volátil precio del café como materia prima y el poco acceso a los mercados y a los medios de producción. También visibilizó la carencia de grupos organizados encaminados en los procesos de agregación de valor al grano y su venta como producto terminado —tostado y molido— o en taza; situación que dejaba expuestos a los productores de café de altura¹⁰ a vender su producción a precios muy bajos a la red de intermediarios locales —conocidos como coyotes— y a la marginalización de sus esfuerzos productivos.

Según el Centro de Estudios de Finanzas Públicas del Poder Legislativo, en el 2001 —año en que aconteció la gran marcha de los jesuitas en el municipio de Sitalá— México ocupaba el quinto lugar en la producción de café a nivel mundial, posicionándose dentro de los 80 países productores, y era el primer productor mundial de café orgánico. A nivel nacional, Chiapas era el primer productor de café con una participación de 34.8%. Asimismo, el estudio reveló que la producción del café en México involucraba a más de 282 mil productores, en su mayoría minifundistas e indígenas, agrupados en 16 organizaciones de carácter local y regional, quienes eran vulnerables a la alta volatilidad de los precios y a la especulación de los coyotes.¹¹ Qué decir de la situación que vivían la gran mayoría de los productores de la región tseltal *xitalteca* de las comunidades visitadas por los miembros de la Misión de Bachajón quienes ni siquiera estaban organizados.

Esta problemática no era reciente, sino que obedecía a un devenir histórico en torno al cultivo del café en México, particularmente en la región del sureste mexicano donde éste es producido en su mayoría por indígenas, y donde la actividad cafetalera ha tenido un fuerte peso social y económico, ya que representa la materia prima de exportación más importante después del petróleo.

tos, el 75% en pobreza extrema. El índice de pobreza es multidimensional, ya que no sólo considera el factor económico o de ingreso de las personas, sino también considera las condiciones de vida que vulneran la dignidad de las personas, limitan sus derechos y libertades fundamentales, e impiden la satisfacción de sus necesidades básicas. Véase *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México* (2010): CONEVAL, México.

⁹ Co-fundador y director de *Yomol A'tel*, desde su fundación hasta 2017.

¹⁰ Café que se cultiva a más de 900 metros sobre el nivel del mar, y tiene alta calidad en sabor y olor en taza.

¹¹ *El mercado del café en México* (2001): Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, México.

Tal ha sido la importancia de la actividad cafetalera que, a finales de la década de 1950, el Estado Mexicano creó un organismo encargado de la promoción y regulación del mercado de café conocido con el nombre de Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), el cual funcionó durante 30 años y desempeñó un rol activo —aunque cuestionable— de protección de los productores mexicanos frente a los intermediarios. Este organismo se desintegró en 1989 cuando empezó la implementación de las políticas neoliberales en México, dejando a los campesinos sin mayor respaldo institucional ante los intermediarios en el llamado «mercado libre» y agudizando la crisis del campo. Durante la década de 1990, algunos productores organizados empezaron a impulsar mercados solidarios como una medida de resistencia a las dinámicas de exclusión y de diferenciación social derivadas del modelo neoliberal, tal es el caso de la Sociedad Cooperativa Unión de Productores Maya Vinic —ubicada en Chenalhó, zona de los Altos de Chiapas— que impulsó el Comercio Justo en esa región.¹²

La idea de organizarse para obtener un rendimiento económico justo, asociado a una mayor autonomía dentro de las dinámicas explotadoras de comercialización de café, comenzó a ser el foco de los esfuerzos de un grupo conformado por 22 productores indígenas tseltales de la comunidad sitalteca de Nuevo Progreso, quienes acompañados por Misión de Bachajón decidieron agruparse y crear la cooperativa a la que nombraron *T'sumbal Xitalha'*. Esta voluntad colectiva fue el resultado más notorio del gran recorrido que, posteriormente, terminó por constituir el grupo de empresas *Yomol A'tel*.¹³

De 2002 a 2012, la cooperativa pasó de ser un pequeño grupo de 22 productores en lucha contra el coyote acompañados por la Misión de Bachajón, a ser una organización de 220 productores de más de 30 comunidades, liderada por 3 directivos mestizos (un jesuita y dos laicos universitarios) y más de 30 colaboradores mestizos, entre ellos jóvenes universitarios. Asimismo, se había formado una cooperativa de miel y se desarrollaba la venta de jabones elaborados por un grupo de mujeres tseltales, hijas y esposas de productores. La organización también había logrado la apertura de una cafetería de nombre *Capeltic* (nuestro

¹² *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*: INAES, Secretaría de Economía, México. Consultado en http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/BUENAS_PRACTICAS_DIAGNOSTICOS_INAES.pdf

¹³ Territorialmente, la parte medular de *Yomol A'tel* se ubica en la región XIV Tulijá Tselal Chol del norte de Chiapas, en los municipios de Chilón, Yajalón y Sitalá, que enmarcan el área considerada como la segunda zona en potencial productivo de café en el estado de Chiapas.

café) dentro de las instalaciones de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México.

En 10 años de trabajo y colaboración entre indígenas tseltales y mestizos —religiosos y laicos comprometidos— *Yomol A'tel*, que había empezado como una cooperativa de cafetaleros buscando un precio más justo para su trabajo, estaba construyendo una propuesta alternativa haciendo uso de herramientas, valores y mecanismos del sistema de mercado para cambiar las condiciones sociales desfavorables que ese mismo sistema había generado. Es decir, apostaba por competir en el mercado global con productos terminados, de altos estándares de calidad y que tuviesen todos los sellos para su exportación, a través de una estrategia de agregación de valor que garantizaría a las familias tseltales un mayor control sobre sus beneficios económicos así como una participación más digna y competente en el mercado global del café. La lógica parecía muy clara frente a la pregunta de cuál era la forma de garantizar un precio más justo para el trabajo de los productores tseltales: una intervención social y económica guiada por una estrategia de agregación de valor al café para desestabilizar las dinámicas opresoras de la región.

Esta proyección obedecía al esfuerzo de una red de colaboradores ubicados en distintos contextos, llamados «aliados», entre los que sobresalían: profesores y alumnos universitarios, inversionistas solidarios, compañías de la industria de alimentos con el compromiso de capacitación a proveedores —en particular el grupo japonés Zénsho— y otras cooperativas.

El crecimiento de *Yomol A'tel* en todos estos años ha sido muy significativo específicamente si consideramos el contexto donde ésta se desarrolla, las condiciones de vida que tienen las familias tseltales de la región y el clima político-económico imperante.

1.2. Una historia de marginalización y pobreza

La marginalización que sufren las familias tseltales que forman parte de *Yomol A'tel* se vincula con la realidad del café como un cultivo de explotación. En esta dinámica sobresale, como ya se ha mencionado, la presencia de los «coyotes» —intermediarios generalmente asociados a grandes trasnacionales procesadoras y comercializadoras del café— quienes, orientados por la lógica de máximo beneficio económico, ofrecen el precio mínimo por kilo dictado desde la Bolsa de Nueva York¹⁴ y

¹⁴ La de Nueva York es la bolsa de valores donde se cotiza el precio de productos *commodities* o bienes cotizados en materia prima como el café o el cacao a granel.

compran el producto generado en las comunidades indígenas al menor costo posible, haciendo uso de artimañas tales como la mala calibración de básculas o el desprecio del trabajo realizado en el campo.

Para una familia tseltal dedicada a la producción de café, el trabajo en el cafetal representa una lucha constante por su subsistencia y por la preservación de sus costumbres y tradiciones, ya que el ingreso que se obtiene con la venta del grano se utiliza generalmente para comprar sal, pasajes, herramientas de trabajo, medicina, ropa, zapatos y, por supuesto, para financiar la fiesta comunitaria, nutriendo así un núcleo importante en el fortalecimiento de la identidad cultural de estos grupos. Sin embargo, al no contar con un ingreso estable y que responda al esfuerzo realizado, los productores sufren una violencia estructural que se ha gestado en el territorio tseltal por más de un siglo.

Al respecto, la historia de explotación en la región ha contado con momentos de liberación pero ha imperado la constante violencia ejercida por un conjunto de estructuras que no permiten a las comunidades indígenas satisfacer sus necesidades básicas ni ejercer con plenitud sus derechos humanos. Esta violencia, que Johan Galtung definió como estructural,¹⁵ es justificada por ideas y prejuicios que hacen invisibles o inaudibles las condiciones de marginación; es decir, se normaliza la situación de pobreza y explotación en el territorio al percibirse como una consecuencia natural de la organización e interacción social. Así, se acepta la idea —sin mayor cuestionamiento— de que lo indígena es sinónimo de precariedad, rezago y sufrimiento.

En la última década del siglo XIX, los productores tseltales pasaron de ser campesinos de autosubsistencia a peones de las fincas cafetaleras. Esta condición se definió al extenderse el cultivo del café en Chiapas en manos de extranjeros alemanes a quienes, en aras del progreso, el Estado Mexicano permitió explotar grandes latifundios con el despojo absoluto a las comunidades indígenas.¹⁶ Posteriormente, durante el reparto agrario que configuró al escenario político-social a partir de 1914, los extranjeros finqueros, desesperados ante las amenazas de expropiación, remataron sus fincas y las vendieron a los mestizos de la región o *caxianes* —llamados así por los tseltales— quienes ocupaban generalmente puestos de administradores, mayordomos o capataces. De esta

¹⁵ Galtung, Johan (1969): «Violence and Peace Research». *Journal of Peace Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 167-191.

¹⁶ Durante el Porfiriato, las políticas federales y estatales promovieron la colonización y la inversión extranjera en el territorio mexicano con el fin de modernizar al país.

manera, los productores indígenas sólo cambiaron de patrón y conservaron su precaria condición social.¹⁷

En la década de 1960, el acaparamiento de tierras y la explotación indígena fueron denunciados por jesuitas de la región, encabezados por Mardonio Morales S.J. Esta denuncia detonó la oleada de recuperación de tierras que tuvo como punto álgido el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994. Para el año 1997, las comunidades tseltales habían recuperado el 90% de su territorio.¹⁸ No obstante, los finqueros de antaño se convirtieron en los coyotes actuales y en los máximos beneficiarios de las ganancias de la comercialización del café en grano.

Ciertamente, con las luchas sociales que se gestaron en las últimas décadas del siglo xx, muchas familias productoras recuperaron sus tierras y actualmente producen los medios para su subsistencia en sus propias milpas y cafetales, sin rendir cuentas a patrones ni trabajar como peones para los finqueros. No obstante, la realidad sigue siendo de sometimiento y explotación, ya que a través del tiempo las estructuras de poder se han mantenido, ejemplo de esto son las condiciones en las cuales los productores indígenas comercializan sus cosechas condicionados por los coyotes y por la cadena productiva en la que participan.

La dinámica de la venta al coyote es parte de la cultura del café en la región y una práctica interiorizada en la mayoría de los productores tseltales. Ésta es parte de su historia y de su forma de subsistencia, una historia que resulta lejana y ajena al consumidor de café en taza que disfruta de su aroma, sabor o efecto, en las tantas cafeterías que conforman el último eslabón de la cadena de valor: el sector terciario o de servicios. Asimismo, el mercado global define los grandes contrastes a lo largo de la cadena productiva. Por un lado, tenemos el eslabón de producción donde se tejen las historias de familias que subsisten con menos de un dólar al día; y en el otro extremo, el eslabón que atiende a grupo de consumidores que puede pagar más de 3 dólares por una taza de café americano. Esta cadena da cuenta de las diferencias sociales, culturales y económicas de los grupos humanos que participan en ella, de sus distintos *habitus* —expresados en expectativas, intereses, gustos y prácticas— y de la brecha que los separa.

¹⁷ Rodríguez, Óscar (2011): «Sustentabilidad rural y agroecología en comunidades indígenas de Chiapas» en Jaime Morales, *La agroecología en la construcción de alternativas hacia la sustentabilidad rural*. ITESO, Guadalajara.

¹⁸ Rea, Daniela (2013): «El camino hacia nuestro café», *Magis*, Guadalajara, 437 (diciembre), p. 40.

Desde el punto de vista político, el asistencialismo del gobierno constituye un rasgo relevante en el territorio de las comunidades atendidas por *Yomol A'tel*. El gobierno es percibido generalmente como una entidad que no protege, y genera dependencia. De acuerdo con el reporte de la sistematización de la cooperativa *T'sumbal Xitalha'*, la situación y la relación con el gobierno resulta confusa para algunos socios productores, pues se ve como un lugar de mentira pero padre-proveedor al final de cuentas, y una opción siempre presente.¹⁹

Asimismo, en el territorio atendido por la cooperativa, se entremezclan municipios autónomos zapatistas que tienen influencia en la zona, incluso algunas de las comunidades de los productores asociados participan como bases de apoyo del movimiento zapatista. En este aspecto, la presencia del zapatismo ha definido la organización territorial de la región, pues con esta resistencia organizada se cerró un ciclo histórico de tres décadas de lucha agraria y se permitió que la mayoría de los actuales productores recuperasen su territorio y su condición de propietarios. No obstante, la influencia del movimiento es descrita como una presencia que define la escena pero que aparece como un fantasma, es decir, el zapatismo se menciona poco dentro del ámbito de la organización, pero la actitud de los productores hacia esta organización es de respeto.

Por último, se describe también en este contexto, la deforestación y el uso inadecuado de los recursos naturales, además de la conciencia de ser pobres y la necesidad económica que tienen los productores. Al respecto, se destaca la doble discriminación que sufren los productores, por su condición de indígenas y de pobres.

Esta historia de marginalización y pobreza tiene eco en la estrategia que *Yomol A'tel* ha construido para responder a las necesidades de las comunidades productores de café, dentro del marco institucional de la Misión Jesuita de Bachajón, a la que se encuentra inevitablemente vinculada la estrategia de grupo, y también al horizonte de sentido del *lekil kuxlejalil* o buena vida tseltal, que conforma el ideal o fin último que define el camino de acción social de la organización.

¹⁹ Messina, Graciela y Pieck, Enrique (2012): *T'sumbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café: El camino de la sistematización*. Universidad Iberoamericana, México.

1.3. La estrategia de *Yomol A'tel* para el alcance del *lekil kuxlejalil* o buena vida tselal

Para entender la estrategia de *Yomol A'tel*, es imprescindible situarse en el ámbito de la espiritualidad ignaciana y el tipo de acompañamiento al que apuesta la Compañía de Jesús, particularmente en América Latina.

En esta región del mundo los jesuitas pronuncian como misión estar del lado de los más empobrecidos y excluidos, «promoviendo la justicia que brota de la fe, colaborando en la formación y educación especialmente de la juventud, impulsando el diálogo intercultural e inter-religioso».²⁰

La Misión de Bachajón particularmente ha buscado durante los últimos 60 años, acompañar e impulsar integralmente procesos sociales y organizativos —además de pastorales— en la zona norte de Chiapas, una región indígena que se caracteriza por su alto índice de pobreza, marginación y exclusión, a pesar de ser una región con gran diversidad biológica y cultural. El acompañamiento que ha brindado la Misión se caracteriza por los procesos de reflexión, formación y capacitación conjunta, que se encaminan a fortalecer el tejido social de comunidades indígenas tseltales, desde la organicidad de los llamados *ts'umbaliletic* (tradiciones), en sus derechos, sistemas propios de vida y procesos de justicia y armonía.²¹

Con el trasfondo de esta filosofía, *Yomol A'tel* ha establecido procesos integrales productivos guiado por un «modelo de trabajo coordinado, multiactor, vinculado y enriquecido por múltiples experiencias»²² y lo ha analizado a través de metodologías participativas, como la sistematización²³. El modelo multiactor, como su nombre lo indica, hace

²⁰ Misión y Visión. Conferencia de Provinciales en América Latina y el Caribe (CEPAL) Disponible en: <http://www.cpalsj.org/cpal/vision-y-mision/>

²¹ Nuestra misión. Misión de Bachajón. Fortaleciendo a los pueblos indígenas y campesinos. Disponible en: <http://www.mb.org.mx/nosotros/>

²² De acuerdo con Óscar Rodríguez, director de *Yomol A'tel*, durante la sistematización de la organización en 2014.

²³ La sistematización es el enfoque de investigación que permite la recuperación y la reconstrucción de la experiencia desde las prácticas significativas, y para *Yomol A'tel* ha sido una perspectiva metodológica que le ha permitido generar conocimiento teórico y empírico a partir y desde el camino recorrido. La primera sistematización de la organización fue realizada durante 2007-2009 y abarcó la experiencia de la cooperativa *T'sumbal Xitalhá*. Fue coordinada por Graciela Messina y Enrique Pieck, investigadores de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México. La segunda sistematización del proyecto inicio en enero 2014 y abordó los procesos de la organización, ahora instituida como *Yomol A'tel*. Esta última sistematización fue coordinada por Enrique Pieck de la Universidad Iberoamericana, y contó con mi participación directa como investigadora.

referencia a la implicación de diversos agentes en la construcción de la experiencia.

Así, *Yomol A'tel* ante todo se ha identificado con un proyecto de formación y aprendizajes transdisciplinarios, y desde sus inicios, se fundamentó en los cargos comunitarios como organización de base. Para entender esta forma de organización es necesario introducirnos a una parte de la estructura de la Iglesia Autóctona²⁴ que ha sido impulsada desde la Diócesis de San Cristóbal de las Casas en Chiapas, de la cual la Misión Jesuita de Bachajón es parte. Y es necesario hacerlo —aunque sea sucintamente— porque no sería posible comprender la estrategia de *Yomol A'tel* sin el proceso de inculturación²⁵ del cual procede, y que se ilustra con las funciones y propósitos de los cargos comunitarios.

Desde que la Misión de Bachajón se instaló en el territorio a mediados del siglo xx, los misioneros se enfocaron en impulsar procesos nacidos de las necesidades reales, sentidas y vividas en las comunidades tseltales. Este «hacer camino» o «caminar» —como se suele nombrar al acompañamiento— se han ido transformando en un proceso participativo vinculado a la vida comunitaria e individual de los tseltales.²⁶

Los cargos comunitarios son ministerios que inician como una respuesta local a las necesidades sentidas en las comunidades, se fueron creando como puestos de coordinación y guía para que, desde las propias comunidades, el evangelio fuese reinterpretado según la cosmovisión indígena y su sistema de valores. Por ejemplo, conceptos como au-

²⁴ La Iglesia Autóctona es una perspectiva pastoral y social que proviene de una reformulación teológica derivada del Concilio Vaticano II: la teología de la liberación. En 1993, Samuel Ruiz —en ese entonces Obispo de la Diócesis de San Cristóbal de las Casas— dirigió a una carta a Juan Pablo II en el que exponía un proceso de continuo diálogo y conversión, especialmente por parte de los evangelizadores occidentalizados, al entrar en contacto con la realidad de las comunidades indígenas. Ante una modernidad neoliberal que, en palabras de Samuel Ruiz, no toma en cuenta los elementos propios de la diversidad de los pueblos, surge una nueva evangelización que tiene sentido para los pueblos autóctonos y que responde a los procesos históricos, sociales, culturales y religiosos que han conformado su identidad. Véase *En esta hora de gracia*. Carta pastoral con motivo del saludo de S.S. Papa Juan Pablo II a los indígenas del continente, Ediciones Dabar, México, DF, octubre de 1993. Disponible en http://komanile.org/BIBLIOTECA_VIRTUAL/En_esta_hora_de_gracia.pdf

²⁵ De acuerdo con Eugenio Maurer, uno de los jesuitas que lleva más años en la Misión, la inculturación se vive como un proceso asimilación del mensaje de Jesús en una cultura y su florecimiento o expresión a través de los elementos de la misma cultura. Véase Ruiz Galindo, Dora María (2010): «Caracterización de la estructura organizativa de la Misión Jesuita de Bachajón», en *Huellas de un caminar*. Universidad Iberoamericana, México.

²⁶ Moreno, Micaela (2010): «Catequesis de adultos» en *Huellas de un caminar*. Universidad Iberoamericana, México.

toridad o servicio, son concebidos desde una perspectiva que privilegia más a la experiencia que al conocimiento informado. Dentro de las comunidades, la autoridad se va ganando a través del servicio, y denota la forma de adquirir sabiduría. La autoridad se relaciona con la idea de «servir» y es «el que hace trabajo» es el que llega a tener una voz relevante dentro de la comunidad. Hacer servicio implica hacer un trabajo con gratitud y tener la oportunidad de servir para aprender, y tener experiencia para tener «sabiduría del corazón» o autoridad.

La Iglesia Autóctona se concibió así como el resultado de un sincretismo cultural más que religioso, pues dentro de la cultural tseltal la división entre la vida civil y religiosa parece estar desdibujada. Un cargo comunitario, que originalmente puede ser eclesial, es un liderazgo respetado en el ámbito político y social de las comunidades, al ser un puente entre lo espiritual y lo de este mundo.²⁷ Además, los cargos no son ministerios que se asumen individualmente sino que requieren la participación de la pareja, quien también responde al cargo y lo complementa; y cada cargo es asesorado por una pareja de *principales* o consejo de mayores, lo que da cuenta de la importancia de implicar a miembros respetados de la comunidad, con autoridad civil indiscutible. El Catequista ha sido un cargo considerado como el cargo-cimiento de la Iglesia Autóctona pues de éste se han generado otros ministerios que responden a necesidades más específicas de las comunidades²⁸ tales como los promotores de salud (*jPoxtaywanej*), los promotores de los derechos indígenas (*jKoltaywanej*) o también llamados solucionadores de conflictos, los cuidadores de la tierra (*jKanan lum K'inal*), y los engrandecedores del corazón (*jMuk'ubtese j O'tanil*) quienes constituyen un proceso singular y tal vez la propuesta más desafiante de la Iglesia Autóctona por el esfuerzo intercultural de diálogo necesario para diseñar su formación y «avalarla» académicamente: el diaconado.

Este proceso organizativo da cuenta del compromiso que ha realizado la Misión de Bachajón por no sólo aprender la lengua hablada en el territorio tseltal, sino comprender su cultura, la visión del mundo y la espiritualidad que los ha sostenido. Así, *Yomol A'tel* nace en el corazón de una Iglesia dinámica, atenta a las necesidades y urgencias de lo co-

²⁷ Ruiz Galindo, Dora María (2010): «Caracterización de la estructura organizativa de la Misión Jesuita de Bachajón», en *Huellas de un caminar*. Universidad Iberoamericana, México, p. 45.

²⁸ Zatirka, A. (2003): *The Formation of the Autochthonous Church and the Inculturation of Christian Ministries in the Indian Cultures of America. A case of Study: The Bachajón Mission and the Diocese of San Cristobal de Las Casas*. Leopold Franzens Universität Innsbruck, citado en *Huellas de un caminar*, p.58.

tidiano de las comunidades a las que acompaña, una iglesia que en palabras del sacerdote Paul Zatyryka «puede ser descrita, pero para comprenderla debe de ser experimentada»²⁹

La estrategia de inicial de *Yomol A'tel* fue fundar la organización con los productores y productoras que tenían un cargo eclesial, y juntos empezaron a caminar en el camino de la agregación de valor del café. Esto significó una nueva forma de trabajar para los productores, al entrar en los terrenos desconocidos de la cadena de agregación de valor. En el 2008, el modelo multi-actor se concentró en la participación de diversos agentes para impulsar los procesos de agregación de valor, principalmente del café, y poder llegar al consumidor final en taza, y en aras de construir un precio local fijo y más justo para las familias productoras.

Así, fue posible entender a *Yomol A'tel* como un proyecto económico fundamentado en las necesidades locales, orientado hacia el *lekil kuxlejalil* tselal —la buena vida y armonía del hogar tselal que se ha asociado al paradigma del *Buen Vivir*³⁰—, en el que participan tanto tseltales como mestizos, y que apuesta a la construcción de un precio local justo por medio de la apropiación de la cadena de valor de productos de consumo, especialmente del café.

Sin embargo, la idea de la buena vida tselal, ese *lekil kuxlejalil*, parecía difusa y poco consensuada, dando lugar al planteamiento de qué era lo que implicaba esta buena vida, y quienes participarían de ella, si era un modo de vivir, una opción de vida ligada a la generación de capacidades para ejercer a plenitud los derechos humanos, o una utopía que guiaba prácticas a manera de ideal regulatorio. Asimismo, se discutía el origen del ideal, si era un reclamo desde una consciencia tselal crítica o era una construcción de un imaginario mestizo para reivindicar los derechos humanos de los «otros».

La agregación de valor implicaba una apuesta firme al desarrollo de capacidades de los productores tseltales, pues ante todo se trataba de un proyecto educativo en torno al café. Ahora bien, la generación de capacidades sería posible gracias a un acompañamiento técnico cercano, motivado por una espiritualidad fortalecida que comprendía como ese trasfondo ético que le daría mayor sentido al proyecto. Al

²⁹ *Ibid.*, p. 53.

³⁰ Propuesta que hace alusión al vivir en comunidad, en hermandad y complementariedad. Retoma lo fundamental del sentido humano y desafía el concepto de la vinculación genuina con el otro, incluyendo la naturaleza. Véase Choquehuanca, D. «Hacia la reconstrucción del Vivir Bien», en *América Latina en Movimiento*. ALAI, febrero de 2010, No. 452.

respecto, la dimensión ética se hacía presente en la estrategia como una tensión creativa dirigida a equilibrar el ritmo tselta con el ritmo de la economía de mercado lo cual es clave para mantener la integridad del proyecto y dar consistencia a su propuesta alternativa.

1.4. ***Yomol A'tel* ante el desafío de su propuesta alternativa**

Como parte de su estrategia multi-actor, *Yomol A'tel* fue consolidando un equipo de colaboradores amplio y culturalmente diverso en diferentes áreas, y logró abrir tres cafeterías más en recintos universitarios del 2013 al 2015. En el 2014 —trece años después de su fundación— exportaba más de 100 toneladas de café gourmet tostado y molido y una microfinanciera empezaba a operar de forma prometedora. También se identificó la necesidad de integrar todos los procesos y proyectos, tener una imagen conjunta que identificara a la organización; así, se concibió el nombre de *Yomol A'tel* como una figura institucional que integraría a todos los proyectos de la organización.

En el ejercicio 2012-2013, la organización implementó un ejercicio paradigmático en su sistema de acopio de grano: el pago por calidad a los productores y la compra en café oro-verde³¹ en lugar de café en pergamino. Éste, de acuerdo con *Yomol A'tel*, abrió una ventana de posibilidades y posibilitantes para transformar la concepción del trabajo agroecológico y la construcción de un precio justo vinculado con las prácticas en el cafetal, ya que los productores tendrían la oportunidad de apreciar los efectos de sus prácticas en el grano entregado. Precisamente en este ciclo de acopio se observó la importancia de la estrategia de agregación de valor al desplomarse el precio local y quedando el precio construido por la cooperativa (gracias a la cadena productiva desarrollada) tres veces arriba del ofrecido por los coyotes y empresas. Esto sin duda, reforzaría la importancia de la estrategia de agregación de valor.

No obstante, durante el ciclo 2013- 2014, la crisis creada por la plaga de la roya afectó gravemente la producción de café de la cooperativa y pidió un cambio de fondo en la manera en que la organización venía acompañando el trabajo de las comunidades desde *Yomol A'tel*. La crisis no sólo puso en evidencia las incapacidades y limitaciones en el acompañamiento técnico en los cafetales, sino puso en perspectiva la debilidad de un modelo centrado en un solo producto —el café— cuya producción y venta constituye el ingreso mayor de las familias tseltales.

³¹ Grano de café descascarillado.

La crisis de la roya de los años siguientes, pondría a prueba la eficacia de la estrategia de la construcción de las cadenas de agregación de valor para responder a las necesidades de las comunidades, y evidenciaría el debilitamiento de lo local a nivel productivo y el desafío de generar respuestas organizadas e integrales a nivel comunitario, desde el propio proyecto de *Yomol A'tel*.

A mediados del 2014, la organización empezó una reestructuración organizacional para hacer frente a los nuevos desafíos comerciales y se cuestionaba la manera de cumplir los compromisos de entrega de café procesado con los clientes —tanto extranjeros como nacionales—, y el abasto de las cafeterías, frente a la poca cosecha que tendrían los productores por los próximos 3-4 años.³² Ante este panorama, se buscó el proceso de sistematización para hacer una reflexión sobre el camino recorrido por la organización en los últimos años. Este proceso ofrecería una mirada que arrojaría luces esclarecedoras y despejaría dudas sobre la experiencia del equipo y de las comunidades, con el objetivo de implementar ajustes en la planeación estratégica de una organización que se identifica como una iniciativa en el ámbito de la economía social y solidaria y con una apuesta de desarrollo alternativo.

³² Los cafetales dañados por la plaga de la roya tardan un promedio de 4 años para recuperarse.

Capítulo 2

El marco analítico para aproximarse a *Yomol A'tel*

2.1. El ámbito de la economía social y solidaria

El referente desde donde *Yomol A'tel* ha situado su estrategia de intervención es el campo de la economía social y solidaria, un ámbito teórico y práctico que ha estado en constante revisión en las últimas décadas, debido a que tanto en Europa como en América Latina se han extendido diversas experiencias que coinciden con los fines y valores que esta forma de hacer economía refiere.

Pensar lo alternativo desde el marco de la economía social y solidaria remite a la búsqueda de relaciones que transformen los procesos económicos que generan desigualdad y pobreza, es decir, la economía social y solidaria implica la recuperación, el encuentro o la construcción de otras formas de relacionarse con y de pensar el trabajo, los recursos, la producción, distribución y el consumo de bienes y servicios. Sin embargo, para comprender su planteamiento es importante hacer una breve revisión del término desde sus orígenes en la Economía Social, un concepto antiguo que aparece en los estudios económicos en el siglo XIX en la Europa industrial, particularmente en Inglaterra y Francia, donde críticos como John Stuart Mill y Leon Walras hicieron referencia a las «innovadoras organizaciones que se iban creando como respuesta a los nuevos problemas sociales que la incipiente sociedad capitalista generaba.»³³

³³ Pérez de Mendiguren, Juan Carlos et al. (2009): *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. REAS Euskadi, Bilbao.

A pesar de que la economía social surge como disciplina de la ciencia económica del siglo XIX, tiene un hito importante en la década de 1970 del siglo XX, época donde se posiciona en el escenario económico internacional como respuesta social ante la pérdida de capacidad de los Estados nacionales para dinamizar el mercado y generar fuentes de empleo para la satisfacción de necesidades de la población con menos recursos. Esta crisis se vinculó con el aumento de las desigualdades generadas por el proceso de mundialización neoliberal así como por la evolución demográfica y el perfil de los hogares (descenso de la mortalidad, aumento de la actividad productiva de las mujeres, envejecimiento de la población, etc.). En este contexto, emergieron diversos tipos de asociaciones que combinaban tanto recursos mercantiles como no mercantiles y retomaron las aspiraciones democráticas de la economía social del siglo XIX. Estas iniciativas surgieron de los esfuerzos de una sociedad civil organizada que pugnaba por tener mejores espacios de participación.

A partir de la década de 1970, la construcción teórica de este tipo de economía se vinculó más estrechamente con el pensamiento francés, sentando las bases para que en el año 1980 el *Comité National de Liaison des Activiés Coopératives, Mutuelles et Associatives* (CNLA-MCA) hiciera la declaración de que la Economía Social se conformaba por «entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad»³⁴ Dicha declaración fue sucedida por otras delimitaciones conceptuales que fueron surgiendo en las décadas siguientes en países europeos como Bélgica, Austria y Alemania, dando cuenta de las fronteras borrosas que tiene el campo de la Economía Social, especialmente por la relación que ésta guarda con el llamado Tercer Sector.³⁵

Una de las definiciones que tiene mayor aval institucional, y es de las más integrales, fue aceptada por el Consejo Económico y Social Eu-

³⁴ Monzón, José Luis (2006) «Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector». CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no. 56, pp. 9-24.

³⁵ Hace referencia a organizaciones que no pertenecen al sector público (Estado) ni al privado (empresas convencionales con ánimo de lucro), y es una denominación utilizada en el contexto anglosajón para caracterizar a las *non-profit organizations* (NPO). Dirigen sus esfuerzos para atender las necesidades de grupos que no controlan la organización, ni participan en ésta. Sus actividades no son propiamente mercantiles y tienen fines más bien asistenciales.

ropeo (CESE) en 2006. Esta definición ofrece algunos criterios clave para ubicar a las organizaciones de la Economía Social como son: la autonomía de decisión, la participación voluntaria y democrática, la organización formal, y el hecho de que producen servicios de mercado o de no mercado (servicios de educación no formal, el intercambio de experiencias, la investigación social o los servicios de salud gratuitos). Otra de las especificidades que se ha ido recuperando es que las empresas sociales no tienen fines lucrativos, es decir, no obtienen beneficios de renta de su participación en el mercado, y en caso de que así fuere, estos no puede ser distribuidos como utilidades entre los miembros directivos.

La economía de carácter solidario o Economía Solidaria nace de este tronco común pero se distingue por hacer énfasis en la construcción de relaciones económicas diferentes, basadas en la justicia, cooperación y ayuda mutua, es decir, expresa una apuesta por la transformación social y por ende, tiene una vocación política acentuada, especialmente como se ha desarrollado en América Latina.

El concepto de Economía Solidaria también se empezó a desarrollar en Francia a partir de la década de 1980³⁶ enfocándose en la articulación de tres polos del sistema: el mercado, el Estado y la reciprocidad³⁷. En este campo se incluyeron experiencias concretas de economía que hacían sus funciones y obtenían sus recursos tanto del mercado como de no mercado (donaciones, cuotas, subvenciones) y también del voluntariado. Sin embargo, fue en América Latina, de la mano de economistas como Luis Razeto y Paul Singer, que la Economía Solidaria se perfiló como alternativa por su orientación crítica y transformadora de las grandes estructuras y modos de organización de la economía contemporánea.

A diferencia de los planteamientos europeos, el concepto desarrollado en países latinoamericanos como Chile, Argentina y Brasil, la contempla más como un proyecto global alternativo al capitalismo, una disciplina teórica que propone una racionalidad fundamentada en la solidaridad y la cooperación como fuerzas económicas que impulsan cambios sociales, lo cual implica un desafío a nivel macro y conlleva un

³⁶ Laville, Jean Louis (1994): *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris. Citado en Monzón, José Luis (2006).

³⁷ Se refiere al intercambio entre pares o en redes, y no implica una compensación inmediata. En éste participan individuos que buscan beneficios mutuos y que forman una colectividad por adhesión libre, vinculados por la afinidad de valores e intereses. Wanderley, Fernanda (2016): *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria: Lecturas desde América Latina*. CIDES Hegoa, Bilbao.

cambio tanto en la cultura de producción como en la cultura de consumo. Desde esta perspectiva, se comprende a la economía solidaria como un proyecto ético y político de vida —una voluntad de transformación— con capacidad de incidir no sólo en aspectos parciales de la realidad o en experiencias concretas y específicas, sino en el conjunto de la sociedad.³⁸

Así, mientras que en el contexto europeo, aun con sus distintas variantes, la teorización sobre la Economía Solidaria se ha dirigido al análisis de las organizaciones y experiencias concretas (formas jurídicas, funcionamiento, características, gestión de recursos, entre otros aspectos) para ubicarlas en un lugar de la economía actual, en América Latina se ha centrado en el análisis de su propuesta alternativa y de cambio en el paradigma de las relaciones económicas vinculadas con el modelo neoliberal y el sistema capitalista. Es decir, la Economía Solidaria se ha ido comprendiendo no sólo como un conjunto de actividades económicas con propósito social sino como un campo ampliado de la economía y de la esfera política y social³⁹ para incidir en las estructuras de las sociedades actuales.

Esta diferenciación obedece principalmente a factores vinculados con el papel del Estado y el marco jurídico de las sociedades ya que, aunque tanto en Europa como en América Latina se registró en las últimas décadas del siglo xx una expansión de iniciativas de la sociedad civil —tales como cooperativas, asociaciones de trabajadores, organizaciones sin fines de lucro o con lucros limitados orientadas a objetivos sociales— para enfrentar los emergentes problemas sociales derivadas de la crisis del Estado de Bienestar, la discusión sobre éstas se enmarcó en contextos muy distintos. En Europa el análisis sobre la importancia de tales iniciativas se desarrolló en sociedades donde el Estado mantuvo un rol activo como garante del ejercicio de los derechos sociales y las iniciativas fueron promovidas por ciudadanos que se reconocían como sujetos de derechos. En América Latina, en cambio, la discusión «surgió en sociedades en que una parte significativa de la población nunca llegó a ejercer derechos sociales»⁴⁰ De este escenario surgen propuestas que contienen un potencial emancipador y contrahegemónico, una energía transformadora que plantea la construcción de nuevas relacio-

³⁸ Pérez de Mendiguren, Juan Carlos et al. (2009): *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. REAS Euskadi, Bilbao, p. 18.

³⁹ *Ibíd.*, p. 19.

⁴⁰ F Wanderley, Fernanda (2016): *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria: Lecturas desde América Latina*. CIDES Hegoa, Bilbao, p. 34.

nes sociales y de un orden fundado en principios contrarios a la economía del capital.

La incidencia a la que aspiran los emprendimientos de Economía Social y Solidaria implica que las actividades económicas se combinen con acciones de índole educativo y cultural, como parte de una estrategia integral que abarque las distintas dimensiones de las personas, con el propósito de que éstas tengan una mayor participación política y económica en su sociedad. Asimismo, resalta el esfuerzo estratégico por disminuir la distancia entre las esferas de producción y de consumo, y dinamizar el mercado local para la satisfacción de necesidades de los sectores más desfavorecidos y con menos posibilidades de acceso al mundo de trabajo, pero vinculando a toda la ciudadanía, con un enfoque de cuidado de la naturaleza y de todas las formas de vida, en el presente y en el futuro. Así, la economía social y solidaria puede ser comprendida como una propuesta de transición hacia otra racionalidad, hacia otro sistema socioeconómico organizado por «el principio de reproducción de la vida de todos y no por la acumulación de capital»⁴¹ que implica una necesaria intercooperación para que la transformación se posibilite.

Este abordaje sistémico que tiene la economía social y solidaria impone compromisos éticos y políticos mucho más ambiciosos para los actores que participan en ésta, con el propósito de constituirla como una propuesta crítica y emancipadora del *status quo*, como una propuesta en resistencia dentro de la dinámica de poder en los contextos donde los emprendimientos sociales y solidarios se manifiestan. El desarrollo de iniciativas de economía solidaria no sólo requiere el fortalecimiento de capacidades productivas y de autogestión, sino que es imprescindible la articulación con otras instituciones y sectores: con el Estado, con las universidades y otras redes de emprendimientos solidarios para alcanzar un mayor nivel de incidencia. Este es el caso de la asociación civil Madre Tierra que desarrolla sus actividades en la zona oeste de Gran Buenos Aires, Argentina, y que se dedica a facilitar el acceso a la tierra y la vivienda a las personas que no cuentan con casa propia o viven en condiciones muy precarias, o el del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) en la misma región, cuya actividad se dirige al logro de las condiciones dignas de los así llamados «cartoneros» que recolectan y comercializan residuos reciclables. En ambas iniciativas, la vinculación que han trabajado con el Estado les ha permitido tener una participa-

⁴¹ Guridi, Luis et al. (2011): *Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes*. Hegoa, REAS, RILESS, Bilbao, p. 21.

ción más activa en el diseño de políticas públicas para promover la regulación de las problemáticas de sus sectores atendidos, así mismo, forman parte de redes y otras iniciativas multisectoriales para fortalecer la discusión e impulsar su resistencia.⁴²

En América Latina, la construcción conceptual ha presentado trayectorias muy particulares dependiendo de cada país. De acuerdo con Fernanda Wanderley surgieron una multiplicidad de conceptos y definiciones tales como economía solidaria en Brasil y Argentina, economía popular y solidaria en Ecuador, economía plural y economía comunitaria y cooperativa en Bolivia, o la economía popular en Perú⁴³. Todas estas nociones han tenido como fundamento las acciones sociales realizadas por grupos de ciudadanos organizados, acciones que promovieron la institución de conceptos relacionados con la «otra economía» y que incidieron en la política pública de su contexto. Este es el caso de Brasil donde se abrieron espacios institucionales para discutir y diseñar el marco de la Economía Solidaria; o el de Ecuador, donde también se avanzó en el concepto rector de Economía Popular y Solidaria, reconociéndose su importancia como sistema en la Constitución Política de 2008. En Bolivia también se reconoció a la Economía Plural como un concepto oficial desde 2006 vinculándolo con la noción de reproducción de vida social y práctica económica comunitaria y de reciprocidad, sentando así las bases para la definición de Economía Solidaria como un proceso económico alternativo al modelo imperante en el cual las personas son el centro. Cabe resaltar que tanto en Bolivia como en Ecuador la construcción del concepto está estrechamente relacionado con los principios de vida comunitaria de los pueblos comunitarios y las nociones «El vivir bien» «Buen Vivir» derivados de la traducción literal del «Sumak kawsay»⁴⁴ o «Suma qamaña»⁴⁵, expresiones en lenguas originarias andinas que han salido a la luz en el panorama internacional gracias al esfuerzo realizado por intelectuales kichwas y aymaras como Simón Yampara, en aras de encontrar un concepto alternativo a la idea de desarrollo occidental, propio de los pueblos originarios.

⁴² *Ibíd.*, p. 16.

⁴³ Wanderley, Fernanda (2016): *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria: Lecturas desde América Latina*. CIDES Hegoa, Bilbao, p. 50.

⁴⁴ Frase de la lengua *kichwa* originaria de los Andes centrales. *Sumak* significa lo hermoso, lo bueno; y *Kawsay* es la vida. Así, la frase hace referencia a una vida en armonía, en equilibrio con el universo, una vida en plenitud. Para mayor referencia véase Ariruma, K. (2011): «El suma kawsay», *Aportes Andinos*, núm. 28, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Programa Andino de Derechos Humanos.

⁴⁵ Comprensión del *Sumak kawsay* en la cultura aymara.

2.2. El caso de México

En México, el sector social de la Economía⁴⁶, tal como se le ha denominado, se reconoce formalmente en 1983 con la reforma al Artículo 25 Constitucional encaminada a impulsar el desarrollo de ejidos, organizaciones de trabajadores y sociedades cooperativas, entidades que ya tenían una larga tradición en las comunidades indígenas prehispánicas, en la organización del periodo colonial y en el sector obrero del siglo XIX. Al respecto, la vertiente histórica de la economía social en México sitúa a los *calpulli* y el *tlalmilli*⁴⁷ como las primeras unidades que gestionaron en común la propiedad de la tierra. Posteriormente, durante la época colonial, se crearon las bases de la institución ejidal o tierras de uso común de los pueblos y en el siglo XIX grupos de artesanos y tejedores formaron las primeras cooperativas mexicanas, inspiradas en los movimientos europeos, para realizar ventas y otras actividades en común. Entre las primeras organizaciones creadas se destaca el Círculo Obrero Socialista de México surgido en 1872 para defender los intereses de la así llamada nueva clase de la sociedad mexicana, aquella integrada por los trabajadores de cualquier actividad productiva: artesanos, profesionistas, agricultores y obreros.⁴⁸

Con el reconocimiento oficial del sector social de la economía, se integraron al Plan Nacional de Desarrollo diversas obligaciones del Estado Mexicano para el fomento y consolidación de las formas de organización social vinculadas a éste, tales como la promoción, visibilización, el impulso y la vinculación con la academia. No obstante, la aplicación de este marco jurídico se orientó más al asistencialismo y a la estrategia de bajar recursos para el combate a la pobreza, que a la comprensión y promoción del sentido del trabajo de las organizaciones de economía social como iniciativas ciudadanas para la transformación y justicia social, orientación que se alió con la imposición de las políticas neoliberales de mercado.

El Estado ya no promueve activamente el crecimiento económico y el incremento en el nivel de empleo, ni tampoco la construcción de

⁴⁶ El orden jurídico mexicano se divide en público, privado y social.

⁴⁷ «Calpulli» en lengua náhuatl hablada por la cultura mexicana significa «grandes casas» y es un término que se utilizaba para designar la base de la estructura social de la antigua Tenochtitlan, unidades religiosas y militares conformadas por clanes familiares, cuyos miembros se encargaban de funciones diversas. Los *calpulli* se dividían en *tlalpulli* que eran las parcelas de producción. Véase Observatorio del sector social de la economía en <http://osse.org.mx/Recursos/Investigaciones/Estad%C3%ADsticas/Propiedad-Social>

⁴⁸ Hart, John M. (1981): *Los obreros mexicanos y Estado, 1860-1931*, Nexos, Ciudad de México.

ciudadanía a partir del acceso universal a derechos sociales básicos y a un empleo estable, sustituyéndose la solidaridad universal por políticas asistenciales focalizadas de combate a la pobreza.⁴⁹

Además, cabe resaltar que la denominación «sector social de la economía» condicionó el desarrollo y la profesionalización de las formas de organización como empresas sociales cuya especificidad será abordada posteriormente.

Bajo este marco institucional se aprobó en noviembre de 2011 la Ley General sobre Economía Social y Solidaria en México que entre sus principales fortalezas contó con la creación de un Instituto Nacional de Economía Social (INAES), dependiente de la Secretaría de Economía, para impulsar el desarrollo de los emprendimientos sociales, y también se especificaron los principios y prácticas que distingue a la economía social y solidaria de otros sectores. No obstante, ha sido fuertemente criticada por los propios organizaciones del sector y redes académicas como la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria (REDCOOP), debido a que no representa una política que esté a la altura de las necesidades de las organizaciones (fijación de un adecuado régimen fiscal, legitimación de las prácticas, apertura de espacios de incidencia política) y no profundiza en la comprensión de los fundamentos de la economía social y solidaria. «La Economía social no avanza hacia la autogestión, ni siquiera a la cogestión con el Estado, sino que se mantiene como ente pasivo y receptivo de los apoyos gubernamentales, en calidad de dependiente crónico»⁵⁰, situación que expone la urgencia de reflexionar y enriquecer el debate sobre el sentido de las prácticas de economía social y solidaria y el alcance de las empresas sociales y solidarias en México, dada la condición de pobreza que viven millones de mexicanos⁵¹.

Ante el panorama de la economía social y solidaria en México se abre la oportunidad y la necesidad de orientar la investigación a la comprensión de la complejidad de las prácticas y dinámicas de los actores organizados bajo el esquema de las empresas sociales y solidarias. Esto, a través de un análisis empírico y un enfoque sociológico- antropológico-

⁴⁹ Marañón, Boris (2013): *La economía solidaria en México*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. México, p. 29.

⁵⁰ Véase REDCOOP, numeral 7, citado en C. Conde Bonfil, *Reforma a la Ley de Economía Social y Solidaria de México*, (Liege: EMES International Research Conference on Social Enterprise, 2013) 8.

⁵¹ De acuerdo con el CONEVAL en el 2016, en México, había 53.4 millones de personas pobres, y de éstas 9.4 millones de personas se hallaban en situación de pobreza extrema.

gico con la capacidad de abordar y comprender las contradicciones que se puedan encontrar en las prácticas de los sujetos concretos, sin minimizarlas o idealizarlas. En este sentido, toda política pública debería responder a esta comprensión, para actuar hacia la transformación estructural a la que aspira la economía social y solidaria.

El caso de *Yomol A'tel* ilustra la importancia de la articulación y la intercooperación para construir una alternativa dirigida a la transformación social, pues su estrategia de intervención se ha fundamentado en alianzas y el entretrejimiento de un red de colaboración que le ha permitido conformar la cadena de agregación de valor así como el proyecto educativo de la Escuela de Café⁵². Esta red de colaboración ha sido fundamental para instituirse como una empresa social y solidaria.

2.3. La especificidad de las empresas sociales y solidarias

El matiz alternativo que caracteriza a la economía social y solidaria se da, en una primera instancia, al centrar la solidaridad como un principio-fundamento para enfrentar la pobreza y la desigualdad social, en contraposición a la maximización del beneficio económico que ha impulsado el sistema dominante. Esta perspectiva, sin duda, genera importantes retos para la gestión y práctica de los llamados emprendimientos económicos solidarios, especialmente cuando se vinculan de forma estrecha con los mecanismos del mercado global como es el caso de las llamadas empresas solidarias o empresas de la economía social y solidaria.

Las empresas de la economía social y solidaria constituyen un sector empresarial que se inserta en el mercado con el objetivo de obtener ingresos y satisfacer así las necesidades de un grupo social, con esta premisa se busca hacer de la eficiencia económica un medio y no un fin en sí misma. Es decir, las empresas de economía social y solidaria se distinguen por buscar la rentabilidad en sus procesos productivos para que las ganancias producidas se reinviertan en fines sociales o se distribuyan equitativamente entre los socios-trabajadores en la búsqueda de un mejor modo de vida comunitaria, haciendo del trabajo —y no del capital— un fin en sí mismo. Entonces, buscan el «reconocimiento» del trabajo realizado a lo largo de los procesos productivos y de agregación de

⁵² Proyecto de desarrollo de capacidades para los socios productores tseltales y sus hijos, dirigido a promover la apropiación de los procesos de agregación de valor del café, incluyendo el fortalecimiento de la prácticas agroecológicas en el cafetal.

valor —los cuales deben tener cierto rendimiento para ser sostenibles— como una forma de realización humana.⁵³

Las empresas de la economía social y solidaria contemplan el combate a la injusticia social y coexisten en su operación tanto elementos de las entidades tradicionales sin ánimo de lucro, como las que utilizan el mercado a través de actividades productivas, comerciales o financieras.⁵⁴ Los beneficiarios directos de una empresa solidaria son los socios trabajadores —que generalmente pertenecen a sectores desfavorecidos por el mercado capitalista neoliberal—, sus familias y comunidades. Es decir, a diferencia de una empresa convencional, las empresas de economía social y solidaria priorizan la atención de las necesidades de sus clientes internos —productores, trabajadores, comunidades a las que sirven— sin dejar de enfocar las solicitudes del mercado y de los consumidores finales, quienes llegan a ser colaboradores para el alcance del objetivo social.

En este sentido, tal como se expone en la Carta de la Economía Solidaria de REAS⁵⁵, las empresas que se reconocen como organizaciones que ejercen sus funciones en este campo se identifican con seis principios fundamentales que rigen su actuar:

1. *Equidad*, comprendido como un principio ético de justicia que propone el reconocimiento de todas las personas como sujetos de igual dignidad, iguales en derechos y posibilidades, pero con necesidades e intereses que pueden ser distintos entre sí, por lo que implica el reconocimiento y respeto a la diferencia.
2. *Trabajo*, como un elemento fundamental del desarrollo de las capacidades de las personas. Se concibe como un factor de inclusión e integración social y *un pilar de la autoestima de la persona relacionado con todas las dimensiones de su vida*. La con-

⁵³ La idea del trabajo como fin en sí y actividad central para la realización del ser humano, de herencia marxista, es retomada por los ideales de la economía social y solidaria como un enfoque central que ofrece una ruptura con las dinámicas de las empresas capitalistas convencionales y con el sistema de mercado neoliberal acusado de agudizar la desigualdad social y la pobreza en las sociedades actuales. En este aspecto, la propuesta de la Economía Social y Solidaria alude a un cambio estructural que es posible gestar a nivel local y a nivel comunitario, y se vincula con los esfuerzos de organización que realizan grupos para mejorar sus propias condiciones de vida.

⁵⁴ Socías, Antoni y Horrach, Patricia (2013): «Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria», CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 77, (31-57).

⁵⁵ REAS es la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria. Para mayor información, véase: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

cepción del trabajo como un fin y no un medio de la empresa solidaria, hace referencia a su importancia en la realización de las personas.

3. *Sostenibilidad ambiental*, principio que hace referencia a que las actividades productivas y económicas de las empresas de la economía social y solidaria están relacionadas con el respeto a la naturaleza, y con una ética de la suficiencia y de la austeridad, promoviendo el consumo responsable, la producción limpia, la conservación ambiental y el cuidado ecológico en sus prácticas.
4. *Cooperación*, comprendiéndola como la construcción colectiva de un modelo económico y social más justo, fundamentado en la colaboración entre personas y organizaciones, para formar una red basada en la solidaridad y no en la competencia rapaz. Parte de que la economía social y solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que promueva relaciones de mayor horizontalidad.
5. *Sin fines lucrativos* es un principio que alude a que la función y fin de las empresas sociales es el desarrollo colectivo e individual de las personas, y no obtener utilidades y ganancias como tal. Sin embargo, para lograr tal propósito es necesario tener una *gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables*. Es decir, la no lucratividad no implica desvincularse de la búsqueda de la rentabilidad o eficiencia económica, sino enfocar estas últimas como medios para alcanzar un beneficio humano integral.
6. *Compromiso con el entorno* es un principio que implica que las actividades de las empresas de la economía social y solidaria deben estar articuladas y corresponder con el ámbito geográfico, con el territorio local. Este principio invita a la búsqueda de respuesta multidimensionales, integrales y globales para la transformación de las estructuras.

Estos principios, que conforman el proyecto ético y de transformación social sugerido por las empresas de la economía social y solidaria, están profundamente entrelazados y son cuna de un vasto campo de tensiones tanto hacia dentro como hacia fuera de este tipo de organizaciones. Asimismo, destacan una conexión importante con las reflexiones que han tenido lugar en los estudios sobre el Desarrollo, campo de conocimiento que también ha cuestionado la naturaleza de lo alternativo, específicamente en su vertiente más actual, que ha reconocido la falta de injerencia de los beneficiarios —los sujetos a quienes van dirigidos los beneficios de la políticas para el desarrollo— en su forma de

vida, y que se ha nutrido con el enfoque de capacidades propuesto por Amartya Sen.

2.4. Los desafíos e implicaciones éticas de las empresas de economía social y solidaria

De entrada, el principio de cooperación arroja un sin número de dilemas en torno a la voluntad del individuo y su capacidad para generar beneficios colectivos y hacer uso efectivo de recursos de uso común. «La tentación de beneficiarse con el trabajo ajeno puede dominar el proceso de decisión y así todos terminarán donde nadie quería estar» advierte Elinor Ostrom.⁵⁶ En las empresas de la economía social y solidaria, los participantes tienen fuertes motivos para aumentar la productividad de su trabajo colaborativo, más el desafío, recuerda Cohen⁵⁷, es cómo hacer que una economía fundada en la solidaridad y no en el interés individual, sea realmente funcional y congruente, especialmente si establece vínculos con una dinámica de mercado. Estas empresas no tienen fines lucrativos pero sí deben ser sostenibles económicamente, lo cual es una distinción crucial para entender el espíritu de la economía social y solidaria. Mientras que las organizaciones del tercer sector dependen financieramente de otras entidades y agencias para su funcionamiento, las empresas de economía social y solidaria deben ser rentables para ser sostenibles; no hay ánimo de lucro ni trabajan desde la óptica de acumulación de capital, pero es su responsabilidad sostenerse económicamente para llevar a cabo su misión; de esta manera, el hecho que una empresa solidaria tenga beneficios económicos no es contrario a su ética, siempre y cuando esos beneficios se dispongan al fin del desarrollo colectivo e individual de las personas por quienes trabajan, es decir, que la lógica de mercado se subordine a la de la solidaridad.⁵⁸

Desde esta lógica, la economía social y solidaria ha sido considerada por grupos y movimientos sociales como una apuesta sólida por una globalización alternativa donde los principios éticos de una economía más humana y comunitaria sustituyan a los del paradigma económico

⁵⁶ Ostrom, Elinor (2000): *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica, México, p. 32.

⁵⁷ Cohen, Gerald Allan (1994): *Back to Socialist Basics*. *New Left Review* 207, pp. 3-16.

⁵⁸ Marques, Joana (2014): *Social and Solidarity Economy: Between Emancipation and Reproduction*. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). Geneve, p. 7.

clásico, en el que los individuos buscan ante todo maximizar su provecho individual. Más, ¿qué es lo que hace a los miembros de un grupo organizado trascender el interés individual y trabajar por el beneficio de una colectividad o una comunidad?

Ostrom menciona que hay factores internos y externos a los grupos que motivan o inhiben que una acción colectiva tenga resultados óptimos.⁵⁹ En las empresas sociales estos resultados óptimos se reflejarían en la eficiencia de las operaciones productivas para generar utilidad y en la forma cómo el beneficio económico se pone a disposición de la satisfacción de las necesidades y propósitos de la colectividad. Los factores serán internos en tanto el grupo pueda llegar a tener control sobre éstos, mientras que los factores externos serán aquellos sobre los cuales los afectados no tienen control alguno. Factores internos como nivel de confianza, capacidad para una comunicación efectiva, nivel de consciencia sobre un futuro en común compartido; o factores externos como los cambios rápidos en el entorno, son clave para comprender las motivaciones que los individuos tienen para actuar solidariamente.

Al interior de las empresas de la economía social y solidaria podemos encontrar grupos altamente motivados a actuar con los principios de solidaridad y cooperación, debido a que son los medios para resistir a un entorno de marginalización y dominación, construyendo un futuro compartido donde visualizan una forma de vida más digna y justa. En el caso de *Yomol A'tel* la búsqueda de un precio más justo para su trabajo resulta un factor importante para la cooperación, que se vincula con la lucha contra el coyote y por, supuesto la construcción de su *lekil kuxlejalil* como horizonte de sentido y la búsqueda de mejores condiciones de vida para las comunidades tseltales. Asimismo, el valor de la confianza es promovido al interior de la organización por los cargos de la Misión de Bachajón, institución que no sólo da estructura sino que es un referente a la hora de pensar los esfuerzos colectivos.

El encuentro y la colaboración en el ámbito de las empresas solidarias se gestan a partir del necesario reconocimiento del Otro y de la trascendencia de la razón instrumental. Es decir, se coopera no sólo porque convenga a los intereses propios sino porque existe una conciencia de las personas como sujetos de igual dignidad, por lo que tienen el derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, origen, etc. He ahí la importancia de que el primer principio que aparezca en la carta de la

⁵⁹ Ostrom, Elinor (2000): *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica, México, pp. 264-272.

economía social y solidaria sea el valor de la *equidad*. Lo contrario conllevaría el riesgo de que se instrumentalice el trabajo a través de estrategias de *management*⁶⁰ enfocadas más en la gestión y en el rendimiento que en el propósito de establecer y vivir vínculos solidarios.

Esto es importante de reflexionar porque las experiencias de economía social y solidaria son esfuerzos de colaboración que reúnen tanto a beneficiarios directos como acompañantes e inversionistas solidarios que tienen diferencias en capital social, económico y cultural⁶¹, tanto al interior de la organización como en su relación con otras entidades y organizaciones. El caso de *Yomol A'tel* ilustra elocuentemente este aspecto, pues su equipo de trabajo reúne tanto a mestizos como tseltales, laicos y religiosos, así como jóvenes universitarios, hijas e hijos de productores, y colaboradores de distintos contextos e incluso nacionalidades. Ante esta situación, el reconocimiento del Otro, de su dignidad, vinculado con el principio de equidad, es un factor clave para evitar la imposición de visiones y la reproducción de relaciones de dominación, riesgo que puede pasar inadvertido en esfuerzos colectivos que se dicen solidarios.

Claudia Salazar es enfática al comentar que sólo reconociendo que el otro —lo otro— es distinto, sólo así, el «otro» puede ser para mí. Y sólo así es posible establecer un vínculo y un diálogo. No es posible hablar de un diálogo auténtico con un «otro» que no es sino el propio reflejo del yo, condición que es resultado de la incapacidad de ver al otro en su diferencia, en su extrañeza, en su particularidad, desde su experiencia y desde su historia.

No es raro ver que los esfuerzos solidarios se vayan transformando en esfuerzo por hacer del otro, un igual, borrando así la diferencia que en su enigma puede parecer ominosa, pero borrando con ello,

⁶⁰ Se comprende a las estrategias de *management* como aquéllas que son utilizadas en las empresas convencionales para el eficiente uso de recursos. Desde esta perspectiva, una estrategia procuraría una actuación conjunta y eficaz para conseguir objetivos y valores comunes en una organización, dentro de la lógica de maximización del capital, y no necesariamente con un enfoque en la persona.

⁶¹ Según Bourdieu, los sujetos poseen ciertos medios, capacidades, recursos que les permiten participar dentro de un campo social. Estos recursos se presentan en diversas formas tales como redes de relaciones sociales (capital social), dotaciones de conocimientos o habilidades, nivel educativo, certificados obtenidos, experiencia laboral (capital cultural), condiciones materiales de existencia (capital económico) o participación en la esfera pública (capital político), los cuales están en función de la posición que ocupan dentro de la estructura social. Bourdieu, Pierre (1986): «The forms of capital», in J. Richardson (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood, New York, pp. 241-258.

al otro mismo y por ende, el vínculo. El desafío entonces parece relacionado con la capacidad de diálogo, de creación de horizontes comunes y de proyectos compartidos. Ello no significa convencer al otro para que acepte mi proyecto o mi visión del mundo, lo cual cuando mucho podría llevar a la sumisión voluntaria, enigmática posición que depreda la dignidad. En cambio, se traduce como el trabajo en común para conferir sentido a las acciones compartidas entre los que se acogen recíprocamente en su diferencia.⁶²

Sin este genuino reconocimiento del Otro, se corre el riesgo de caer en visiones ingenuas y esencialistas de las empresas de la economía social y solidaria en su afán de restablecer el rol político de la sociedad civil. Al respecto, Wanderley puntualiza el problema que surge de la aparente superación de relaciones de dominación en el seno de las empresas sociales y solidarias, un fenómeno que se expresa en la llamada solidaridad filantrópica —denominada así por el propio Jean Louis Laville⁶³— una relación de ayuda que se convierte en instrumento de dominación para los beneficiarios, creando una dependencia en la que los receptores son encerrados en una situación de inferioridad, sin promoverse una relación de equidad, en contraste con una solidaridad fundada en el reconocimiento del Otro, la cual es un principio de democratización, y que es fundamental en el tipo de relaciones que promueve la economía social y solidaria.

Desde la perspectiva de la relación acompañante-beneficiario, o en su caso *Helper-Doer Relationship* como David Ellerman la enuncia⁶⁴, el objetivo de la cooperación es que el acompañante facilite los medios para que el beneficiario pueda procurar soluciones —en el largo plazo— a sus problemas de pobreza y vulnerabilidad, es decir, desarrolle capacidades para «ayudarse a sí mismo». El problema o gran desafío, concuerda Ellerman, se inscribe en cómo este apoyo o acompañamiento —necesario en el corto plazo— no genere dependencia ni obstaculice el desarrollo de capacidades de los beneficiarios locales. Esta es una alerta sustancialmente válida para emprendimientos solidarios, donde —partiendo de la necesidad de respetar la diferencia y pro-

⁶² Salazar, Claudia (2008): *El reconocimiento del Otro en la ética de la cooperación*. Instituto Mora, México. p. 94.

⁶³ Laville, Jean Louis (2004): «El marco conceptual de la economía solidaria» en *Economía social y solidaria. Una visión europea*, Altamira, Buenos Aires. p. 222.

⁶⁴ Ellerman, David (2002): *Autonomy-respecting assistance: Towards new strategies for capacity-building and development assistance*. En Fukuda-Parr et al. *Capacity for Development. New solutions to old problems*. Earthscan Publications Ltd. United Nations Development Programme, New York, p. 43.

mover principalmente el desarrollo de las capacidades de los locales— se procura un acompañamiento cuyos efectos tienden a desviarse de los objetivos de autonomía. Al respecto, es importante hacer algunas consideraciones.

De entrada, la relación acompañante-beneficiario se manifiesta como una relación asimétrica, aunque no necesariamente de dominación. Los beneficiarios son sujetos con la necesidad de desarrollar ciertas capacidades y enfrentar las condiciones de pobreza y exclusión que los someten, es decir, combatir las circunstancias que los marginalizan. En este sentido, los acompañantes proveen facilidades para el acceso a capital social y cultural que promueve el desarrollo de estas capacidades. No obstante, y de acuerdo con Ellemar, existe la perniciosa tendencia de caer en prácticas de «unhelpful-help» entre las que se cuenta el proveer respuestas y soluciones a los beneficiarios, justificada por una voluntad de benevolencia —o solidaridad filantrópica recordando a Lavelle— que genera dependencia, es connato de dominación, y oculta el deseo de control del acompañante, la mayoría de las veces de forma inadvertida.⁶⁵ Lo anterior devela signos de un tipo de violencia invisibilizada que Bourdieu denominó *violencia simbólica*, reproducida por los propios acompañantes y beneficiarios de los proyectos.⁶⁶ Este tipo de violencia pasa inadvertida para los acompañantes, quienes deberían facilitar medios eficaces para posibilitar la apropiación de la estrategia de intervención, pero que terminan fortaleciendo la dependencia hacia lo externo, obstaculizando el desarrollo de capacidades locales o invalidando sus iniciativas.

Ahora bien, la reflexión sobre las implicaciones del principio de cooperación en las empresas de la economía social y solidaria me lleva a considerar el propósito de transformación social estructural que caracteriza a este tipo de iniciativas, y que se ve expuesto en el principio de compromiso con el entorno. Se ha comentado que la apuesta de la economía social y solidaria es lograr un cambio a nivel estructural a través de respuestas integrales y multidimensionales que sólo pueden ofrecerse a través de una intercooperación o una red de colaboración efectiva. La incidencia en el entorno está conectada con la capacidad de articulación que tengan las distintas organizaciones, y especialmente las empresas de la economía social y solidaria tienen la motivación de vincularse para propiciar un cambio en la dinámica de los mercados donde participan. Así, más allá del reto que implica promover y vivir una soli-

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 44.

⁶⁶ Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic (2005): *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XX Editores, Buenos Aires, p. 240.

daridad de proximidad en el interior de una empresa social y solidaria, se aspira al establecimiento de una solidaridad sistémica para lograr sociedades más justas y con más armonía. El reconocimiento del Otro que tanto se han enfatizado como condición de la solidaridad de proximidad entre los participantes de una empresa de la economía social y solidaria vuelve a aparecer como un imperativo para lograr alianzas que no sean conatos de dominación. Y que, por el contrario, logren ver reflejados sus esfuerzos en políticas sociales y la ejecución de sistemas de protección y seguridad social para generar sociedades menos violentas. Así, el equilibrio entre solidaridad de proximidad y solidaridad sistémica es clave para la economía social y solidaria, especialmente si consideramos que la especificidad de las empresas que identifican en este ámbito es la apuesta por una transformación estructural, fundada en un cambio hacia formas más sustentables y justas de relacionarse. Este equilibrio representa la idea de trabajar a escala micro para tener incidencia a escala macro, pues de otra manera se trataría de esfuerzos de resistencia aislados sin mayor trascendencia.

La necesaria complementariedad entre la solidaridad de proximidad y la solidaridad sistémica deviene de la importancia de la construcción de comunidades políticas de ciudadanos y de un orden económico propicio a la cohesión social, a la disminución de las desigualdades, a la eliminación de la pobreza, al derecho al trabajo socialmente valorizado, y a la creación de condiciones para que individuos y colectividades enfrenten los riesgos sociales y construyan identidades sociales.⁶⁷

La relevancia de intercooperación y la necesaria búsqueda de vinculación con otras organizaciones y sectores ha sido reconocida por *Yomol A'tel*, en lo que ha identificado como su estrategia multi-actor. Debido al esfuerzo sostenido por establecer alianzas, la empresa ha podido concretar su apuesta de construcción de un precio fijo con el que se ofrece mayor reconocimiento al trabajo de los productores tseltales, desafiando y hasta llegando a fracturar la dinámica local de compra del café, a una escala micro que llega a ser significativa para las familias. No obstante, se reconoce que un cambio a nivel estructural implicaría la suma de más voluntades y que se tendría que dar de forma gradual para que llegue a ser consistente.

⁶⁷ Wanderley, Fernanda (2016): *Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria: Lecturas desde América Latina*. CIDES Hegoa, Bilbao, p. 106.

Desde otras perspectivas, más radicales, una transformación a nivel estructural implicaría necesariamente un cambio de paradigma civilizatorio, una propuesta para la creación de sentidos renovados y una narrativa que se sitúa al amparo de una ética laica planetaria⁶⁸. De estas posturas, no basta con «dignificar» los procesos de producción o de consumo en el sistema capitalista sin percatarnos del aspecto multidimensional que caracteriza a la crisis. Sin una visión que parta de una consciencia crítica a la razón moderna y desde otras lógicas, se corre el riesgo de instrumentalizar lo ético y ubicar la reflexión moral en el campo de una adecuación atractiva y rentable, sin estar dispuestos a consentir una transformación en la forma de ver, crear y relacionarnos.

Este posicionamiento se identifica con las líneas de pensamiento crítico en torno al capitalismo, de entre las cuales, destaca la perspectiva decolonial de gran relevancia en el contexto latinoamericano. La óptica de la diferencia colonial es una herramienta de análisis muy útil para profundizar en las implicaciones de proyectos inclusivos con énfasis en la construcción a partir de la mirada del Otro, y en el sentido que se va generando sobre lo alternativo.

2.5. Lo alternativo desde la mirada decolonial

Lo alternativo se vincula con las líneas de pensamiento crítico en torno al sistema económico capitalista, contrapuesto a un individualismo neoliberal. Entonces, si se ha de considerar lo alternativo como una crítica a la desigualdad social que es generada por las formas de producción capitalistas, es inevitable asociarlo a propuestas que ofrecen una contraparte a la forma de hacer, ser y conocer del capitalismo. Es decir, no es posible mantener una postura crítica frente al ejercicio de poder que impera en nuestras sociedades actuales, sin hacer un juicio al sistema de pensamiento que tiende a reproducir relaciones de domina-

⁶⁸ En su obra *Ética planetaria desde el Gran Sur*, Leonardo Boff plantea la necesidad de un *Ethos* mundial para imaginar soluciones ante las crisis sociales, crisis del sistema del trabajo y crisis ecológica que aquejan a nuestra cultura. Se constituye en un llamado para plantear y poner en práctica una visión planetaria y de esta manera alcanzar un beneficio común para todos los seres humanos, una visión que resulte del diálogo entre distintas voces, principalmente de aquellos excluidos y empobrecidos por el sistema. La ética planetaria es una ética laica o una ética natural de acuerdo con Umberto Eco en su obra *Cinco Escritos Morales*, ya que ningún creyente la desconocería. Una ética, a través de la cual, el ser humano expanda los límites de su capacidad para generar comunitariamente otras racionalidades o lógicas que acompañen a la económica y que den sentido a la misma.

ción. Así, es relevante ubicar los orígenes de la crítica y la propuesta de alternativas que le proceden. Al respecto, sobresalen dos posturas, una que sitúa a las propuestas alternativas como respuestas a la industrialización que potenció el Capitalismo en el siglo XIX en Europa, y otra que sitúa a lo alternativo como una manifestación del Otro, del diferente —no en territorio europeo sino más allá de sus fronteras— en resistencia a la universalización de los principios colonialistas que surgen de la retórica de la Modernidad: las ideas de progreso, felicidad y salvación.⁶⁹

En efecto, la crítica al sistema y la propuesta de prácticas alternativas se hizo evidente en el mismo contexto donde el capitalismo se fortaleció por el auge de la industrialización. Mientras que tendencias capitalistas tales como la acumulación de capital, la explotación de recursos naturales y las largas jornadas de trabajo dirigían el sistema de producción en las ciudades industriales de la Inglaterra del siglo XIX, prácticas cooperativas como el asociativismo constituían focos de lucha contra los modelos de explotación y proponían «otras formas» de entender y vivir las relaciones laborales y sociales.⁷⁰ Sin embargo, desde la perspectiva decolonial la idea de situar históricamente a lo «alternativo» como la «otra forma de pensar y actuar en relación con el capitalismo» en el siglo XIX y en territorio europeo, equivaldría a mantener un sentido histórico unilineal y unidireccional que fija a Europa como la referencia de los términos de la conversación. Al respecto, en su manifiesto sobre el pensamiento decolonial, Walter Mignolo reflexiona sobre los orígenes de la resistencia a las formas capitalistas actuales del hacer, ser y conocer, vinculándola con la energía del pensamiento decolonial, el cual emerge como contrapartida de la modernidad y de su lógica. Según su tesis, esta energía surge en América, en el territorio fundacional de la modernidad, y tiene como punto de partida el pensamiento indígena y el afro-caribeño.⁷¹

La crítica al sistema y la propuesta de lo alternativo, desde una interpretación de la perspectiva decolonial, no estarían justificadas por la humillación del «hombre blanco», del obrero inglés que se aliena por

⁶⁹ Mignolo, Walter (2014): «Retos decoloniales, hoy», en Borsani, María Eugenia y Quintero, Pablo: *Los desafíos decoloniales en nuestros días*, EDUCO, Neuquén.

⁷⁰ Las primeras cooperativas como La Rochdale, fundada en 1844, surge como respuesta la miseria provocada por los bajos salarios y las pésimas condiciones laborales en las fábricas del capitalismo industrial.

⁷¹ Mignolo, Walter (2007): «El pensamiento decolonial: Desprendimiento y apertura. Un manifiesto», en Castro-Gómez, Santiago: *El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, Siglo del Hombre/Universidad Central, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos y Pontificia Universidad Javeriana, Instituto Pensar, p. 31.

la explotación laboral, o por el ciudadano francés que reclama su igualdad y libertad frente al Estado. Lo alternativo ante el Capitalismo surgiría con la idea de la diferencia, que es provocada por la presencia —invisible en la lógica colonialista— de ese ser humano que cuestiona desde su experiencia la razón etnocéntrica que se atreve a justificar la transformación de su vida en materia desechable.⁷² De acuerdo con Mignolo, la lógica colonialista degradó la diferencia e impuso cánones, principios y categorías que naturalizaron la inferioridad de lenguas, culturas y sensibilidades (otras formas de sentir o percibir la realidad); así, se crearon las nociones de lo *humanitas* (ser humano occidental) y el *anthropos* (el «otro», el extraño, o lo que está al margen de lo humano). Entonces, cuando el *anthropos* se enuncia siendo consciente de que su misma designación como «otro» es una invención que ha sido creada para dominarlo, lo alternativo se hace presente.

Así, el pensamiento «otro» sólo puede surgir legítimamente en la enunciación que hace de sí mismo ese Otro, quien toma consciencia de la lógica colonialista que lo ha definido como «diferente» sin reconocer su dignidad humana en la diferencia.

De tal forma, una vez que caes en la cuenta de que tu inferioridad es una ficción creada para dominarte, y si no quieres ni asimilarte ni aceptar con resignación la «mala suerte» de haber nacido donde has nacido, entonces te desprendes. Desprenderse significa que no aceptas las opciones que se te brindan. No puedes evitarlas, pero al mismo tiempo no quieres obedecer. Habitas la frontera, sientes en la frontera y piensas en la frontera en el proceso de desprenderte y re-subjetivarte.⁷³

Desde esta perspectiva, es posible situar los principios de lo alternativo en manifestaciones dentro de la propia estructura de dominación y explotación que tuvo lugar en las colonias, desde que éstas se establecieron allá por el siglo xvi. Al respecto, Mignolo hace hincapié en propuestas como la *Nueva Corónica y Buen Gobierno*⁷⁴ del peruano Woman Poma, un proyecto ético-político que data de 1616 en el que se

⁷² Haciendo alusión a la mercadería humana que caracteriza a la lógica de la colonialidad, base ideológica que consolida al Capitalismo. El giro decolonial se concibe como una apertura y emancipación de esta forma de pensamiento, para dar cabida a otras formas de vida, incluyendo otras economías y otros saberes.

⁷³ Mignolo, Walter (2007): *El pensamiento decolonial: Desprendimiento y apertura. Un manifiesto*, p. 30

⁷⁴ Esta teoría política decolonial se fundamenta en el *Tawantinsuyu*, los 4 lados o rincones del mundo, conocidos como «suyus» o espacios significativos en la estructura y jerarquías sociales de los Incas.

establecieron principios de conducta y criterios para la convivencia humana, a través de una razón fronteriza⁷⁵ que criticó por igual a todos los grupos étnicos identificables en la Colonia. También es citado el tratado político decolonial de Ottabah Cugoano publicado en 1787 y que consistió en una crítica dirigida a las formas de gobierno y a la comunidad imperial europea; un manifiesto donde no sólo se condena la esclavitud, sino las ideas de desigualdad y de inferioridad de los esclavos como formas de pensamiento de una civilización que desecha vidas humanas. En estos casos, tanto Woman Poma como Ottabah Cugoano se pronuncian desde su experiencia de opresión, uno en su condición de indígena en el Virreynato del Perú, y el otro desde su memoria de esclavitud. Así, estas propuestas constituyen las primeras teorías políticas alternativas al régimen monárquico y capitalista-mercantil del mundo colonialista. Y su alternatividad se relaciona con el hecho de surgir de la experiencia de los sometidos por una lógica colonial eurocéntrica y hegemónica, en un contexto específico, localizado.

La importancia de las citadas teorías políticas radica en que son pronunciadas desde un pensamiento crítico y desde sujetos conscientes de la posición que ocupan en una estructura de principios y valores que no identifican como natural, sino que la perciben como construida, impuesta y, por lo tanto, injusta en la medida que los instrumentaliza. Estas teorías no serían propiamente alternativas por ser pronunciadas por un indígena y por un ex esclavo, sino porque Poma y Cugoano exponen su crítica desde la noción de la diferencia colonial y reconocen el lugar que ocupan ellos mismos en lo que Mignolo ha denominado la matriz colonial⁷⁶, ese patrón de poder que los clasifica naturalmente como inferiores. Atentos a este trasfondo, no se resignan a jugar el juego que el dominador/colonizador ha determinado que jueguen aceptando así su inferioridad, sino que se desprenden de esa condición con un pensa-

⁷⁵ Hacer referencia a la «frontera» implica al lugar donde actúa y piensa el «Otro». De acuerdo con Arturo Escobar, quien retoma a Mignolo, se entiende por pensamiento de frontera aquél que surge en los momentos de fractura del imaginario «sistema-mundo» y produce una doble crítica (tanto del eurocentrismo como de las tradiciones excluidas). Es una forma ética de construir conocimiento porque no es etnocida y tampoco persigue la «verdad» sino la construcción de un pensamiento otro, moviéndose más allá de las categorías impuestas. Véase Escobar, Arturo (2003): *Mundos y conocimientos de otro modo*. Tabula Rasa, Bogotá, pp. 51-86.

⁷⁶ De acuerdo con Mignolo, el término colonialidad es una manera de decir «matriz colonial de poder» y la identifica como una «estructura conceptual, política, ética, de gestión de todas las esferas de lo social, que se forma no en Europa sino en los primeros siglos de la colonización.» Véase *Pensar como un sudaca* (entrevista con Walter Mignolo) disponible en: <https://sujetossujetados.wordpress.com/2014/05/28/pensar-como-sudaca-entrevista-a-walter-mignolo/>

miento autónomo. La propuesta que enuncian no está desvinculada del patrón de poder impuesto. Al contrario, se inserta dentro de la estructura imperante, hace uso de sus categorías y principios para exponer la razón del dominado, para hacer la crítica al sistema impuesto. El sujeto que se enuncia desde un pensamiento autónomo decolonial —epistemología fronteriza de acuerdo con Mignolo— está consciente de su posición y también de lo contingente que habita en ésta.

La descolonialidad no consiste en un nuevo universal que se presenta como el verdadero, superando todos los previamente existentes; se trata más bien de otra opción. Presentándose como una opción, lo decolonial abre un nuevo modo de pensar que se desvincula de las cronologías construidas por las nuevas epistemes o paradigmas (moderno, posmoderno, altermoderno, ciencia newtoniana, teoría cuántica, teoría de la relatividad, etc.). No es que las epistemes y los paradigmas resulten ajenos al pensamiento decolonial. No podrían serlo; pero han dejado de ser la referencia de legitimidad epistémica.⁷⁷

El pensamiento/sensibilidad/hacer fronterizo tiene una doble conciencia, recuerda Mignolo. Este pensamiento localiza el sistema o lógica imperante —que se pretende universal y que naturaliza las relaciones entre los seres humanos— y se abre a otras opciones, desde un nivel lógico-epistémico, y sobre todo, ético. Este «darse cuenta» que refiere el giro decolonial implica una energía ética que no se deja manejar por la lógica de la colonialidad, ni acepta acríticamente sus relatos.

En las propuestas de Cugoano y de Waman Poma se observa el uso de categorías clasificatorias coloniales y criterios de la cristiandad, pero son utilizadas desde una perspectiva crítica histórica y ética, pensando en los valores cristianos no como una propiedad privada del pensamiento y la teoría-política de occidente, sino como principios de convivencia que no tienen dueño o que no responden únicamente a realidades específicas, sino que son universalizables. En este sentido, es importante hacer notar que la noción de universalización no obedece a homogenización, sino a la posibilidad de que a través de un proceso de reflexión se identifique y distingan criterios que lleguen a trascender su referencia directa original y se trasladen a otros contextos, es decir, que se deslocalicen y creen sentidos y significados en otros ámbitos.

En la propuesta de convivencia de Cugoano y de Waman Poma, la localización de principios y cánones es necesaria para desnaturalizarlos

⁷⁷ Mignolo, Walter (2014): «Retos decoloniales, hoy», en Borsani, María Eugenia y Quintero, Pablo: *Los desafíos decoloniales en nuestros días*, EDUCO, Neuquén, p. 26.

y entenderlos como elementos de un sistema cultural construido y perversamente manejado para la dominación del otro. Luego, la deslocalización implica crearles sentido fuera de ese sistema y de esos fines, un tipo de apropiación que se aleja de la mera asimilación de valores y modos de vida ajenos en tanto implica una valoración crítica, el reconocimiento de las reglas del juego y de los lugares que ocupan quienes participan en él.

La valoración crítica es sustancial porque una propuesta alternativa no se considera como tal debido al origen del enunciante; no es alternativa porque sea expresada por la voz del dominado, sino porque quien la enuncia lo hace desde una posición crítica, al amparo de una perspectiva cognitiva consciente —de alguna manera— de los roles que se juegan en la dinámica del poder. Así, lo alternativo en las empresas de la economía social y solidaria se relacionaría con un ejercicio de conciencia crítica, que puede hacer uso del principio de la dignidad humana como categoría apropiada. Lo que puede ser de otra manera está ligado al principio de contingencia en las prácticas sociales y en transgredir el *habitus* que alimenta el sistema de dominación.

La perspectiva decolonialista ofrece primordialmente una postura política en la comprensión del mundo, del ser, hacer y conocer en el mundo, haciendo énfasis en el crítica que se hace de las relaciones de poder y dominación desde una posición consciente, atenta a los procesos de localización y deslocalización de valores, ideas y principios que rigen las dinámicas sociales. Esta visión crítica se ha cruzado con distintas disciplinas y epistemologías, incluyendo los estudios críticos hacia el Desarrollo.

2.6. Lo alternativo ante un desarrollo colonizador y economicista

El *desarrollo* es una palabra que al usarla sin un sentido crítico genera un sin fin de confusiones y ya está sobrecargada, pero su análisis es oportuno porque el término ha sido y sigue representando un conato de dominación, de acuerdo con críticos como Gustavo Esteva y Arturo Escobar. El análisis del desarrollo es necesario porque sigue jugando un papel relevante en las estrategias de dominación cultural y social, es cuna de un sinfín de debates y significativas batallas políticas se libran en su nombre, trastocando la vida y los medios de subsistencia de muchas personas.⁷⁸

⁷⁸ Escobar, Arturo (2014): *La invención del desarrollo*. Universidad del Cauca, Popayan. p. 10.

Desde que se transfirió como metáfora de la esfera de lo biológico a la esfera de lo social, allá por el siglo XVIII, y particularmente cuando Harry S. Truman la retomó como emblema político de la era de la hegemonía norteamericana en la cuarta década del siglo XX, el *desarrollo* adquirió un *virulento poder colonizador*, recuerda Esteva en un elocuente ensayo sobre el término.⁷⁹ Desde entonces, la palabra ha concentrado una variedad de connotaciones: crecimiento, evolución, maduración, estabilidad económica, un cambio favorable, progreso, bienestar... Pero ante todo, connota al menos una cosa: escapar de una condición indigna llamada subdesarrollo, planteamiento que deja expuesta a la luz de la crítica, su visión colonialista y subyugadora.

Para que alguien pueda concebir la posibilidad de escapar de una condición determinada, es primero necesario que sienta que ha caído en esa condición. Para quienes forman actualmente las dos terceras partes de la población del mundo, pensar en el desarrollo —en cualquier clase de desarrollo requiere primero percibirse como subdesarrollados, con toda la carga de connotaciones que esto conlleva—. ⁸⁰

En este apartado hago una breve revisión sobre los vericuetos del desarrollo y sus principales críticas, lo cual resulta pertinente debido al vínculo que se puede establecer con los planteamientos y principios de la economía social y solidaria, especialmente con el tipo de empresa que es *Yomol A'tel*. La crítica al desarrollo descubre la relevancia de cuestionarse sobre lo alternativo, tanto a esfera micro como a una esfera macro, y el significado e implicaciones que éste tiene para las personas que participan en una propuesta ética de construcción social.

En el terreno de los estudios del *desarrollo*, el pensamiento alternativo surgió como respuesta a la forma de operar los proyectos de desarrollo dirigidos a acelerar el crecimiento económico de los países «subdesarrollados» después de la Segunda Guerra Mundial.

En sus inicios el *desarrollo* fue ligado a las ideas de bienestar, progreso y democracia, medidas en función del despegue económico de países industrializados y del poder adquisitivo de las personas en una región definida. En torno a estas ideas fueron concebidos e implementa-

⁷⁹ Pensar en el desarrollo teniendo como referencia al subdesarrollo conlleva el riesgo de menospreciar y discriminar la cultura de los países considerados «subdesarrollados», pues la apreciación de esta categoría no sólo se da por su economía, sino que también se han considerado subdesarrolladas sus filosofías, leyes, costumbres y modos de vida. Esteva, Gustavo (1996): «Desarrollo», en Sachs, W., *Diccionario del Desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. PRATEC, Perú, p. 39.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 53.

dos programas nacionales y de ayuda internacional «a partir de la cima» y hacia abajo (*top-down development*⁸¹). Boaventura de Sousa Santos puntualiza que «con base en políticas trazadas e implantadas por agencias tecnocráticas nacionales e internacionales, sin la participación de las comunidades afectadas por esas políticas» se fueron imponiendo esquemas de trabajo que reducían a los beneficiarios locales a receptores pasivos con la necesidad de adaptarse, y fortalecían su condición de dominados.⁸² La crítica a este *modus operandi* constituyó una teoría del desarrollo alternativo cuyo origen se remonta a principios de 1960.

Esta teoría crítica, de acuerdo con la revisión de De Sousa, se fundamenta en una línea de pensamiento y acción que propone imponer límites a la idea de crecimiento económico y subordinarla a imperativos no económicos, enfatizando los valores de igualdad, inclusión y ciudadanía; asimismo, plantea un desarrollo de base o de «abajo hacia arriba» (*bottom up development*) que sea impulsado por grupos organizados a escala local. Así, se comprendió que la cualidad de «alternativo» radicaba en la injerencia de los actores locales en los proyectos de desarrollo, y en la autonomía que éstos promoviesen.

Al privilegiar la escala local como objeto de reflexión y de acción social, el desarrollo de corte alternativo enfocó la importancia de los estudios etnográficos en comunidades marginadas, lo que derivó en una antropología específica para el desarrollo. Al respecto, Orlando Fals Borda hizo hincapié en la necesidad de conocer el contexto local para entender las realidades y saberlas transformar.⁸³ Así, sólo a través del desarrollo endógeno⁸⁴ y teniendo como protagonistas a los propios be-

⁸¹ En el ámbito de los estudios de desarrollo, se comprende como la implementación de proyectos diseñados por un grupo con poder (sistema político formal) dirigida a sectores vulnerables.

⁸² De Sousa, Boaventura (2011): *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 13.

⁸³ Fals Borda, Orlando (2007): *Superación del eurocentrismo científico como base para un desarrollo endógeno suramericano*. Conferencia en el simposio sobre desarrollo endógeno, biodiversidad y cultura. En: Haverkort, Bertus; Rist, Stephan (edit.). (2007): *Endogenous development and bio-cultural Diversity: the interplay between worldviews, globalization and locality*. COMPAS/CDE (pp. 130-136).

⁸⁴ La perspectiva de desarrollo endógeno sustentable, constituyó una categoría que hacía énfasis en el empoderamiento de los grupos vulnerados para que estos pudiesen tomar las decisiones sobre el rumbo de sus propias vidas. Este enfoque se centra en la vigorización de las fortalezas, potencialidades y oportunidades socioculturales y económicas de los actores locales, a través del diálogo y la complementariedad con actores externos y sus conocimientos, iniciativas y recursos. Véase Delgado, Freddy et al. (2010): *El Desarrollo Endógeno Sustentable como interfaz para implementar el Vivir Bien en la gestión pública boliviana*. AGRUCO, La Paz.

neficiarios sería posible reconstruir el tejido social, promover el ejercicio de la ciudadanía y transformar las condiciones de pobreza y exclusión de las comunidades. Fals Borda también enfatizó la necesidad de combinar metodologías cuantitativas y cualitativas para ofrecer respuestas más satisfactorias a los problemas de realidades complejas. En este sentido, la investigación-acción participativa empezó a constituir el enfoque idóneo para aproximarse al conocimiento de este tipo de fenómenos, instaurándose como el punto de partida de una epistemología más amplia e incluyente, vinculada con la construcción de paradigmas renovados. Lo nuevo en el campo incluía la apertura a lo diferente, el reconocimiento del Otro —anteriormente subvalorado— y la consideración de hechos históricos, saberes e interpretaciones que habían sido invisibilizadas.

El enfoque alternativo del desarrollo abrió una gama de amplias críticas dirigidas a limitar los efectos de un capitalismo rapaz que marginalizaba a diversos grupos, reproduciendo estructuras de dominación. Así, surgieron en la escena movimientos como el ecologista y el ecofeminista que se identificaron y nutrieron a la crítica. Además, los programas de cooperación internacional dirigidos al desarrollo socioeconómico vieron transformados sus propósitos de manera gradual, y pasaron a un enfoque más integral incluyendo aspectos tales como la preservación del ambiente, el respeto por la diversidad cultural y los temas de género.

Como consecuencia de esta crítica y transformación de enfoque, se anota el concepto de Desarrollo propuesto por las Naciones Unidas (PNUD), que da cuenta de una perspectiva más integral enfocada en la persona, en la agencia que ejercen los beneficiarios, la preservación de los ecosistemas y la reivindicación de los derechos humanos, alejándose así del corte meramente economicista. Desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, éste supone:

[...] la expansión de la libertad de las personas para vivir una vida larga, saludable y creativa, perseguir los objetivos que consideren valiosos y participar activamente en el desarrollo *sostenible y equitativo del planeta que comparten*. Las personas son las beneficiarias e impulsoras del desarrollo humano, ya sea como individuos o como grupo. (PNUD, informe 2010).

Dicha perspectiva, vinculada con el enfoque de capacidades o también llamado enfoque de desarrollo humano, propuesto por Amartya Sen reconoció la parte activa de los grupos en el proceso de su propio desarrollo —que se entiende como la capacidad de agencia— e intentó

trascender la lógica economicista ligada históricamente al concepto⁸⁵. No obstante, de acuerdo con Martha Nussbaum, el enfoque de capacidades fue considerado en la elaboración de los informes del PNUD como un mero indicador comparativo para reorientar el debate sobre el desarrollo más que como una base para la elaboración de teoría política normativa, pragmática y orientada a resultados, tal como la visualizaba el propio Sen.⁸⁶ Este aspecto también fue abordado por Robert Chambers al entender el *desarrollo* como ese «buen cambio», trascendiendo así la noción meramente económica para priorizar aspectos de bienestar y calidad de vida, tomando en cuenta la experiencia, los deseos y las elecciones de los beneficiarios en torno a lo que ese buen cambio significa para sus propias vidas.⁸⁷

En este sentido, también se fue fortaleciendo una ética guiada por quienes trabajan en los distintos proyectos para el desarrollo de las comunidades, derivándose la pertinencia de enunciar una ética del desarrollo o campo de conocimiento que abarca las reflexiones en torno al quehacer de agentes sociales que buscan una sociedad más justa, en la que cada persona tenga el derecho a elegir su proyecto de vida buena.⁸⁸ Así, el trabajo para el desarrollo, tomando en cuenta el enfoque de capacidades, tendría como fundamentación el que toda persona

⁸⁵ El enfoque de capacidades es un programa político económico que Amartya Sen propuso en sus obras *Desarrollo y Libertad* y *Nuevo Examen de la Desigualdad*. La propuesta, de acuerdo con Martha Nussbaum (2012), enmarca un espacio para realizar comparaciones sobre la calidad de vida de las personas haciendo énfasis en elementos cualitativos y contextuales de los individuos, lanzando la pregunta central: ¿Qué es capaz de hacer y de ser cada persona? Las capacidades son esas libertades sustanciales u oportunidades que puede alcanzar la persona como resultado de una combinación entre sus habilidades personales y las posibilidades que le brinda su entorno político, económico y social. Véase Nussbaum, Martha (2012): *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, traducción del inglés de Albino Sánchez Mosquera. Paidós, Barcelona, pp. 37-40.

⁸⁶ Nussbaum, Martha (2012): *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, Paidós, Barcelona. p. 37.

⁸⁷ Chambers, Robert (1995): *Poverty and livelihoods: whose reality counts?* Sage Publications, Sussex, p. 196.

⁸⁸ La ética del desarrollo nace como disciplina en 1987 con la creación del International Development Ethics Association (IDEA). Este desafío ético se encuentra constantemente acechado por contradictorios efectos y diálogos polémicos, ya que el trabajo para el desarrollo se constituye por acciones deliberadas, conscientes, dirigidas a alcanzar unos bienes internos que le dan sentido y legitimidad social. Estos bienes, de acuerdo con Adela Cortina se relacionan con poner las condiciones de justicia que permitan a las personas hacer mayor uso de su libertad y no en imponer modelos de vida buena, «la justicia se exige, a la vida buena se invita» apunta. Véase CORTINA, Adela (2006): «Ética del desarrollo: un camino hacia la paz» Sistema. Revista de Ciencias Sociales. 192, pp. 3-18.

cuenta con las libertades esenciales para elegir su propia forma de autorrealización, no en decidir unilateralmente un camino de realización para ella. La guía de esta forma de trabajo sería la reflexión de las condiciones básicas o principios mínimos para que este ejercicio de capacidades se lleve a cabo.

Ahora bien, a nivel institucional y desde las décadas de 1960 y 1970, los países latinoamericanos intentaron la instauración de formas de desarrollo que se desvincularan de las economías de los países más industrializados, específicamente de la influencia de la economía de Estados Unidos,⁸⁹ tendencia enmarcada en el discurso de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Ciertamente estos fueron intentos de proyectos a nivel región y país, pero no se consolidaron. De hecho, estos países eventualmente transitarían a una economía con mayor dependencia a la economía global como resultado de la adopción de los modelos neoliberales. Con esto, la propuesta ofrecida por el desarrollo alternativo ratificó su incidencia en el ámbito local más que en el regional, nacional o global, lo que daría pie a uno de sus principales vacíos.

Si bien esta orientación (lo local) ha permitido al desarrollo alternativo ubicar en el centro de la discusión los efectos concretos de los programas de desarrollo y abogar por la transferencia de poder hacia actores locales, también llevó a desligarlo de fenómenos y movimientos regionales, nacionales y globales. Esta concentración en el lugar se sustenta en un concepto de comunidad como colectividad cerrada e indiferente, cuyo aislamiento garantiza el carácter alternativo de sus iniciativas económicas. De acuerdo con esta visión, la marginación de los sectores populares crea las condiciones para que haya y sean deseables las economías alternativas comunitarias que operan sin conexión con la sociedad y la economía hegemónicas.⁹⁰

Desde esta visión alternativa al desarrollo economicista, el fortalecimiento de lo local no abordó necesariamente las relaciones significativas de intercambio y la capacidad de agencia de los individuos para tener una mayor participación en el mercado global, fundándose esencialmente en el reconocimiento de lo diferente y su derecho a existir. Contrario a la universalización de las distintas perspectivas en pos

⁸⁹ Beaudet, Pierre (2012): «Desarrollo y globalización: la cooperación internacional y los nuevos patrones en las relaciones Norte-Sur». En Lemus, S. et al. (2012): *Sociedad Civil, democratización y cooperación internacional para el desarrollo en los mundos regionales*, pp. 32-35.

⁹⁰ De Sousa, Boaventura (2011): *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 38-39.

de un criterio objetivo de valoración, se inclinó por un comunitarismo que evitaba caer en reduccionismos categóricos y en imposiciones; y se aproximó a un relativismo cultural que derivó en el discurso romántico de la defensa de lo local. Es decir, proyectos de desarrollo alternativo en comunidades marginalizadas e indígenas, asumieron que a través de esta postura discursiva se preservaban los sistemas de conocimiento tradicionales, la identidad comunitaria y las formas sustentables del manejo de recursos. Así, daban por hecho que eran modelos o iniciativas alternativas a las prácticas hegemónicas.

Sin embargo, es clave considerar que muchas de estas comunidades forman parte del engranaje principal en la consecución de los objetivos del sistema de la economía global dominante. Por años, los productores indígenas, por ejemplo, han producido para un mercado de *commodities*⁹¹ con fines de exportación bajo un esquema de marginalización. El conocimiento que han podido desarrollar en cuanto a sus modos de vida gira en torno a estos productos agrícolas que han sido la base de sistemas extractivistas, manipulados para maximizar los beneficios de aquellos situados en la punta de la pirámide de la estructura socioeconómica. De esta manera, se puede hablar de exclusión en cuanto a la repartición justa de los beneficios generados por el sistema económico, pero no de una desvinculación de éste. Las comunidades indígenas se han sujetado, a su pesar, a la cadena productiva de diversos productos agrícolas ocupando el eslabón más vulnerable.

Pensar en un proyecto económico desde la perspectiva de una «alternatividad» preponderantemente local, puede llevar a descartar formas de participación en dinámicas de mercado de alcance global y deliberar que un proyecto alternativo debe desvincularse del mercado nacional o internacional para no perder concentración en las dinámicas locales, evitar la explotación y preservar así la diferencia. Sin embargo, esta idea pone en riesgo un proceso integral de construcción de identidad de las comunidades, y la posibilidad de que se generen capacidades para que las personas puedan establecer vínculos que apuesten por formas de intercambio más dignificantes, se juegue una dinámica más equilibrada en los ejercicios de poder y se establezcan relaciones más simétricas entre los grupos sociales.

Más allá de la idea de «desarrollo alternativo» y de su énfasis casi exclusivo en la esfera local, las propuestas alternativas al Desarrollo se desplazan hacia una mayor participación en otras escalas. Tal como De Sousa menciona, «las comunidades capaces de impulsar alterna-

⁹¹ Tipo de mercado en el que se negocian productos no manufacturados y genéricos.

tivas al desarrollo son las comunidades-amiba y no las comunidades-fortaleza»⁹², entonces lo alternativo trataría de luchar por un «localismo cosmopolita»⁹³ y plural en el que las estrategias se dirijan a generar espacios articulados donde una transformación gradual de las formas de relacionarse socialmente sea posible, un cambio hacia formas más igualitarias, solidarias y sustentables de vida. Este planteamiento se vincula con la necesaria complementariedad o equilibrio entre solidaridad de proximidad y solidaridad sistémica que se apuntó en la reflexión sobre el principio de compromiso con el entorno de la economía social y solidaria. Así, el localismo cosmopolita se posibilita con las redes de colaboración y la necesaria articulación de las organizaciones, empresas e instituciones con miras a alcanzar una transformación a nivel estructural en el contexto donde se interviene y en la vida de las personas que participan.

Desde el enfoque de capacidades, también se hace referencia a esta necesidad de articular la experiencia del ejercicio de libertades a nivel micro con el aprovechamiento de oportunidades a un nivel macro. Al respecto, el ejercicio pleno de las libertades está vinculado tanto a las aptitudes desarrolladas en la persona a través de la interacción con su entorno familiar, social, económico y político, como a las oportunidades o facilidades que la sociedad ofrezca para hacer uso de las aptitudes o facultades desarrolladas. Martha Nussbaum refiere que, por tanto, resulta relevante hablar en términos de *capacidades combinadas* (facultades internas más oportunidades externas) dado que es posible que una persona viva en un entorno político y social que le permita, o incluso le motive, hacer una crítica a su gobierno, pero carezca de una aptitud suficientemente desarrollada para pensar con sentido crítico o pronunciarse; o puede ser que la sociedad eduque a las personas para que sean capaces de ejercer su libertad de expresión en materia de política, pero luego les niegue la práctica y reprima la materialización de la aptitud.⁹⁴ Así, el planteamiento de que la búsqueda de la transformación social —expresada en la creación y recreación de otras formas más dignas y más éticas de relacionarse, y en el desarrollo de las capa-

⁹² De Sousa, Boaventura (2011): *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 43.

⁹³ El término fue descrito por Wolfgang Sachs y hace referencia a un la noción de la interconectividad de lo local. Las comunidades no son entendidas como espacios aislados y encerrados en su propia dinámica cultural y económica, sino lugares con un balance creativo entre la pertenencia, el arraigo y el abrirse al flujo global de ideas, conocimiento, personas, economía, etc. Véase Sachs, Wolfgang (1992): *The Development Dictionary. A Guide to Knowledge as Power*. Zed Books, London.

⁹⁴ Nussbaum, Martha (2012): *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, Paidós, Barcelona, p. 41.

ciudades combinadas de las personas— implica ir más allá del esfuerzo de los núcleos de las empresas sociales y solidarias, requiriendo el establecimiento de políticas sociales, sistemas de protección y seguridad social —una solidaridad sistémica— para alcanzar una incidencia trascendental en la vida de los grupos humanos históricamente marginalizados que participan en las iniciativas alternativas.

Haciendo estas consideraciones y recuperando la pregunta ¿a qué tipo de prácticas podría hacer referencia lo alternativo cuando se está inevitablemente vinculado a la economía global?, es posible referir que lo alternativo tiene cabida no necesariamente en el distanciamiento a las operaciones del mercado capitalista, sino en la forma en que los grupos históricamente marginalizados participan y tienen injerencia en él. Al respecto, Bebbington⁹⁵ argumenta que lo que da a una estrategia su orientación alternativa e indígena no es su contenido —que se utilicen tecnologías y saberes indígenas, por ejemplo— sino sobre todo su objetivo —que busque incrementar el control local para el cambio social—. Una visión alternativa al desarrollo propondría la realización de potencialidades para ese «buen cambio», que trascienda la idea hegemónica de crecimiento económico, y esté abierto a la diversidad de formas de producir y de entender la producción.⁹⁶ Se trataría de hacer una revisión crítica de los términos utilizados para dialogar, aliarse e intervenir en los distintos contextos y realidades, reflexionar sobre las posiciones que ocupan las personas, los grupos, las organizaciones en las relaciones de poder, de dismantelar una red de buenas intenciones que tienden a reproducir relaciones de dominación e imaginar formas más participativas de generar conocimiento, nutrir saberes.

De esta manera, lo alternativo se vincularía más con la propuesta que resiste la colonialidad del pensamiento que se revisó en el apartado anterior, pues pensar en una economía «otra» implicaría una ruptura epistemológica con las bases ideológicas que sustentan la forma de producir en el sistema económico capitalista, y la consideración de otras escalas y esferas, como la forma de consumir, de aprender, de relacionarse con lo diferente, con la naturaleza. Dicha ruptura o cambio, estaría estrechamente relacionado a su vez con la reflexión ética, debido a que lleva consigo un cuestionarse sobre el sistema de creencias, valores y principios que rigen las prácticas cotidianas, las formas del ser y del hacer humano.

⁹⁵ Bebbington, A.J. citado en Adams, W.M. (2001): *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*, Routledge, London, p. 340.

⁹⁶ De Sousa, Boaventura (2011): *Producir para vivir. Los caminos de la producción no capitalista*, Fondo de Cultura Económica, México. p. 41.

Capítulo 3

Un enfoque etnográfico para aproximarse a la experiencia

De acuerdo con Rosana Guber, la etnografía también hace referencia a una forma de redactar, de comunicar, por lo que se constituye como un género textual.⁹⁷ Desde esta perspectiva presento la metodología aplicada en la investigación: un proceso complejo y reflexivo, cuya estructura obedece al tono narrativo en primera persona que refiere uno de los instrumentos principales de recuperación de la experiencia: el relato.

Al término de mi primer año de doctorado, regresé a Chilón para reencontrarme con *Yomol A'tel*, la organización que había conocido años atrás, cuando tuve la inquietud de albergar una experiencia laboral en el ámbito de proyectos de desarrollo con comunidades indígenas de Chiapas, mi estado natal.

Ese reencuentro fue significativo por varias razones. Me interesaba descubrir y empezar a entrecruzar las diferentes narrativas de *Yomol A'tel*, los variados discursos y, especialmente observar desde una perspectiva más crítica a los sujetos que participaban, lo que decían y cómo se relacionaban. Así, empecé a reconocer las voces clave dentro de la organización, percepciones e historias que daban cuenta de las razones y las formas por las que el proyecto de *Yomol A'tel*, enmarcado en la economía social y solidaria, tenía la significación de «alternativo».

Si deseaba aproximarme al sentido de un proyecto alternativo como *Yomol A'tel*, entonces debía hacerlo situándome en un enfoque de investigación centrado en las personas, sus relaciones y sus procesos de

⁹⁷ Guber, Rosana (2014): *Prácticas etnográficas. Ejercicios de reflexividad de antropólogas de campo*. Instituto de Desarrollo Económico y Social. Mino y Dávila Editores. Buenos Aires.

subjetivación. Me interesaba reflexionar en torno a las discrepancias que podían surgir entre la forma de pensar/idear las iniciativas o proyectos y la forma de vivirlos. Por eso, me incliné por enfoques cualitativos y etnográficos vinculados con la idea de construcción colectiva de conocimiento. Este interés en las personas, sus subjetividades, voces y significaciones, me permitió atesorar la invitación que me hizo el director de *Yomol A'tel* para participar en la sistematización que haría la organización, con el propósito de hacer una reflexión colectiva sobre su experiencia; dicho proceso arrancararía en enero de 2014 y sería coordinado por la línea de investigación Educación, Trabajo y Pobreza de la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México.

En efecto, valoraba la oportunidad de participar en este proceso porque conocía la importancia de la sistematización para *Yomol A'tel*. Durante los años 2007-2009, la organización —en ese entonces instituida como la cooperativa *Ts'umbal Xitalha'*, y cobijada por el Centro de Derechos Indígenas A.C. (CEDIAC)— llevó a cabo su primera experiencia de sistematización⁹⁸, guiada por el interés de reflexionar el recorrido que la cooperativa había realizado desde su fundación en 2001. Esta recuperación sería muy útil y sustancial para la planeación estratégica del proyecto de 2010 a 2015, ya que permitiría desmenuzar procesos, exponiendo significados y sentidos. Cinco años después, cuando los procesos y la dinámica de la organización se complejizaron, la organización —ya instituida como *Yomol A'tel*— decidió recurrir de nueva cuenta al enfoque de sistematización para pensar y reflexionar su experiencia.

La segunda experiencia de sistematización de *Yomol A'tel* que inició en 2014 sería una fuente muy valiosa para acceder y profundizar en las narrativas de la organización; asimismo me facilitó la apertura de espacios para la triangulación y el análisis de las distintas subjetividades.

3.1. La sistematización como enfoque de investigación

La sistematización es considerada una modalidad de investigación innovadora vinculada con las experiencias de educación popular

⁹⁸ La primera sistematización realizada en 2007-2009 fue coordinada por Enrique Pieck y Graciela Messina, en vinculación con la línea de «Educación, Trabajo y Pobreza» del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación (INIDE) de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. El informe de la sistematización dio pie a la publicación: Messina, Graciela y Pieck, Enrique (2012): *Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización*. Universidad Iberoamericana, México.

en América Latina que enfocaban la transformación social como base de sus propuestas. Esto me resultaba motivante, además del hecho de que la propia *Yomol A'tel* era quien impulsaba el proceso, y me permitiría tener acceso a más información, a más narrativas, y por supuesto a abrir espacios de participación y discusión más enriquecedores. Así, empecé a documentarme y recorrer el camino de la Sistematización, desde su propuesta práctica y teórica, pero sobre todo crítica, de autores latinoamericanos como Juan Sierra y Alfonso Torres en Colombia, y Graciela Messina en México. Me encontré con una propuesta atractiva y vinculada con la investigación acción participativa (IAP) que había aportado tanto a los estudios sobre desarrollo, sin embargo, también era un proceso que —como palabra— resultaba incomprendida y se tendía a reducirla.

La sistematización ha sido un proceso ampliamente divulgado en los programas de desarrollo y las agencias de cooperación como una propuesta reflexiva para reconocer y valorar la práctica. Sin embargo, esta divulgación —entendida como universalización de su uso— ha afectado su sentido epistemológico, ético y político, como «proceso generador de conocimientos de resistencia, capaces de interpelar y hacerle frente al pensamiento dominante»⁹⁹. Es decir, la sistematización se ha reconocido como un proceso para el análisis de prácticas, una metodología para recuperar la experiencia, lo que implica el uso de técnicas diversas para levantar, ordenar y analizar información; sin embargo, se tiende a olvidar su carácter de enfoque de investigación, y de campo diferenciado de la investigación social.

De acuerdo con Alfonso Torres, es un enfoque de investigación interpretativo y crítico, a través del cual es posible identificar la forma en que se relacionan distintos saberes, perspectivas, creencias, diferentes actores y percepciones de la realidad. Su proceso descubre cómo los diferentes sujetos que participan de un proyecto —o en una organización que tiene una estrategia de intervención social— interpretan los eventos ocurridos así como los modos de legitimación que instituye. Por esta razón, Torres enfatiza que la sistematización «es un cruce de interpretaciones, saberes y lógicas entre los diversos actores y los investigadores cuyo proceso y resultado hablan de las condiciones y modos en lo que se da un juego de fuerzas.»¹⁰⁰

⁹⁹ Ghiso, Alfredo (2011): *Sistematización. Un pensar el hacer, que se resiste a perder su autonomía*. Revista *Decisio*, 28. CREFAL. enero-abril de 2011, p. 5.

¹⁰⁰ Torres, Alfonso (1997): La sistematización como investigación interpretativa crítica: entre la teoría y la práctica, en Santibañez, Erika y Álvarez, Carlos, *Sistematización y producción de conocimientos*. Ediciones CIDE, Santiago de Chile.

La sistematización de experiencias abre un espacio donde los sujetos entran en relación con sus vivencias, a través de sus pensamientos, sensibilidades, sentimientos y capacidades de acción, constituyéndose así un espacio privilegiado de experimentación. En este proceso, el relato de los actores involucrados es clave, porque desde éste se va armando la interpretación de lo que sucedió o está sucediendo.¹⁰¹ Así, los relatos constituyen una herramienta fundamental para hacer la reflexión de la experiencia en todo proceso de sistematización.

La sistematización busca en primer lugar producir un relato descriptivo sobre la experiencia, una re-construcción de su trayectoria y densidad a partir de los relatos provenientes de las diversas fuentes y actores que pueden «conversar» sobre ella [...]. La confrontación de las diversas versiones permite identificar núcleos temáticos, datos «columna» y episodios significativos, así como la periodización y la caracterización endógena de la experiencia. Con base a ellos se procede a estructurar un macro relato consensuado de la experiencia.¹⁰²

Este planteamiento posibilita la vinculación entre la ética, la narrativa, y la etnografía, situación que acentúa el enfoque interdisciplinario de la investigación realizada. Al respecto, Messina plantea que la sistematización se inscribe en la búsqueda de las intersecciones entre disciplinas donde la filosofía es el espacio articulador.¹⁰³ Desde esta perspectiva, la ética —como disciplina filosófica que reflexiona sobre las acciones— puede erigirse como el trasfondo donde el sentido de lo alternativo emerge o se desoculta, a través de un proceso de reflexión de prácticas significativas que dan pie a experiencias donde la transformación individual y colectiva toma lugar, a través de la narrativa.

Tomando en cuenta estos aspectos, consideré mi participación en la sistematización como un encuentro afortunado, ya que me interesaba realizar un trabajo de campo interdisciplinario, cualitativo, y que fuera lo más congruente posible con el enfoque con los fundamentos éticos de las propuestas alternativas. Entonces, la sistematización representaba un enfoque propicio para reflexionar en torno al sentido de lo

¹⁰¹ Borjas, Beatriz (2003): *Metodología para sistematizar prácticas educativas: Por las ciudades de Italo Calvino*. Federación Internacional de Fe y Alegría. Caracas, p. 11.

¹⁰² Torres, Alfonso (1997): «La sistematización como investigación interpretativa crítica: entre la teoría y la práctica» en Santibañez, Erika y Álvarez, Carlos, *Sistematización y producción de conocimientos*. Ediciones CIDE, Santiago de Chile, p. 28.

¹⁰³ Messina, G. (2015): Sistematización: experiencia, narrativa y emancipación. *Revista Identidad Profesional en Educación*, 1(1), 2-10.

alternativo. Además, el proceso también involucraba técnicas etnográficas como la observación participante, la narrativa reflexiva y la triangulación de la información recuperada, describiendo la experiencia pero también profundizando en ella, desentrañando las relaciones internas que la habitan así como sus contradicciones.

3.2. La sistematización *Yomol A'tel*

La sistematización de *Yomol A'tel* empezó con una reunión en la Universidad Iberoamericana en enero 2014. En ésta estuvimos presentes el equipo de investigación que coordinaría el proceso y los directivos de *Yomol A'tel*; estos últimos plantearon la necesidad y la pertinencia de llevar a cabo este proceso de reflexión crítica interpretativa de la experiencia de la organización, dados los cambios que la estrategia de intervención había generado. En dicha reunión, se comentaron las diversas temáticas que serían objeto de revisión durante el proceso; también se sugirieron algunas etapas del trabajo. El presente estudio se nutrió principalmente de las dos primeras etapas.

La primera etapa, que se extendió de enero a diciembre de 2014, consistió en la realización de cinco reuniones en Chilón y abarcó la elaboración de relatos por los miembros del equipo de *Yomol A'tel*. La segunda etapa consistió en la realización de grupos focales con los productores cafetaleros socios de la cooperativa.

En las reuniones en Chilón sensibilizamos al equipo sobre la importancia de su participación y se reiteró que la sistematización abriría un espacio protegido para compartir percepciones e interpretaciones en torno al proyecto; se definieron las temáticas de reflexión y las dimensiones de análisis con base en los eventos más significativos que los participantes habían vivido en los últimos años dentro de la organización. También se elaboraron guiones y pautas para elaboración de 25 relatos personales y 11 grupos focales, que serían los principales instrumentos para recuperar la experiencia de los colaboradores y socios de *Yomol A'tel*. De estos instrumentos, hice una discriminación de aquellos relatos y reflexiones que más respondieran a los intereses de este estudio.

El proceso en esta primera etapa fue percibido por los participantes como un espacio liberador y privilegiado donde se podían escuchar diferentes voces. El ánimo era de entusiasmo y agradecimiento. Asimismo, se enfatizaba la importancia de la participación de los socios productores en estos espacios abiertos por la sistematización, por lo que la segunda etapa del proceso se centró en la realización de grupos

focales a manera de asamblea para recoger la voz de los socios productores, en las comunidades y en las ocho regiones que conformaban la cooperativa. Esta etapa tuvo lugar de diciembre 2014 a agosto de 2015. En los grupos focales, los productores discutieron totalmente en tsetal y se realizó una traducción simultánea que fue grabada para su posterior transcripción.

Los productores participantes fueron seleccionados por el equipo técnico de *Yomol A'tel* con base en el criterio de grado de compromiso con el proyecto —productores motivados, desanimados, participativos, líderes de opinión, miembros de los equipos regionales—. A muchos de los seleccionados ya les conocía e identificaba desde mis tiempos de colaboradora y valoré su participación en las reuniones pues sabía que darían muy bien cuenta de su experiencia. Los acuerdos también contemplaron la realización de asambleas tanto con la mesa directiva de la cooperativa *T'sumbal Xitalha'* como con el grupo de mujeres *Yip Antsetic*¹⁰⁴ y los productores de miel, por corresponder a grupos particulares de socios.

3.3. Las dimensiones críticas y los criterios de selección

El proceso de construcción colectiva fue más que enriquecedor ya que me permitió observar un espacio importante de reflexión, crítica y ejercicio del libertades, impulsado por la propia organización, donde se podían escuchar diferentes voces, y se podía percibir la dinámica de las relaciones de poder al interior de *Yomol A'tel*, aspecto crucial para los fines del estudio. Las temáticas para elaborar el guión de los relatos y los grupos focales enfatizaron la reflexión sobre el significado que tenía el proyecto de *Yomol A'tel* para sus participantes, dando cuenta de sus motivaciones, aprendizajes, inquietudes, problemáticas, transformaciones personales, impacto del proyecto en la vida comunitaria y familiar, todo esto a partir de 37 eventos significativos que se identificaron en la primera etapa del proceso.

A partir de un primer análisis de los relatos y los grupos focales, identifiqué seis aspectos críticos de interés para mi disertación: toma de decisiones, sentido de apropiación, referentes de significación, incidencia, tensiones dentro de la organización y la estrategia de la organización en el marco de la economía social y solidaria. Después de focalizar

¹⁰⁴ Esta palabra tsetal se traduce como «La fuerza de las mujeres». Son un grupo, exclusivamente de productoras, que trabaja con miel y jabones, constituido por hijas y esposas de productores de café y miel.

mi análisis, ajusté los aspectos críticos de mi investigación a las siguientes temáticas:

- a) *Yomol A'tel* como empresa social y solidaria.
- b) La relación del proyecto de *Yomol A'tel* y la idea del *lekil kuxlejalil* o buena vida tseltal.
- c) La dinámica de las relaciones de poder al exterior e interior de *Yomol A'tel*.
- d) Espacios de crítica y reflexión ética promovidos por *Yomol A'tel*.
- e) Incidencia del proyecto en la vida personal y social de las personas involucradas, y su entorno.

Estas temáticas fueron la base para la selección de los relatos personales y de los grupos focales que más aportaban a los fines específicos del estudio sobre lo alternativo, en el entendido que las pautas elaboradas para el desarrollo de estos instrumentos tocaron más temáticas que las que había considerado para esta investigación como consecuencia del propio proceso de sistematización. Del corpus discursivo, me quedé con 12 relatos que resultaban más significativos y que eran los más ricos en narraciones, descripciones y expresiones.

Así, la aproximación a la experiencia de lo alternativo fue de carácter esencialmente narrativo. Las personas a través del relato contaron cómo estaban viviendo su experiencia dentro de *Yomol A'tel*, compartiendo no sólo la información sino el sentido de lo que les estaba pasando. Sobre los grupos focales también seleccioné aquellas conversaciones que dieran más cuenta de los aspectos críticos en torno a lo alternativo. Finalmente, consideré sólo 6 grupos focales realizados para estructurar la narrativa de las percepciones de los productores.

Cabe mencionar que la triangulación resultó un procedimiento necesario para la objetividad del estudio y se facilitó gracias al proceso de sistematización en sus distintas etapas. La triangulación implicó el uso de las siguientes estrategias: la confrontación de lo escrito en los relatos personales con lo dialogado en los grupos focales; el uso de las entrevistas semiestructuradas para contrastar interpretaciones sobre sucesos clave, temáticas y dimensiones abordadas en los relatos y los grupos focales; la socialización del análisis preliminar con el equipo para retroalimentar versiones y nutrir el análisis general de relatos y grupos focales; la observación participante que realicé durante todos espacios abiertos por la sistematización a lo largo de etapas para cruzar la información generada; y la discusión de los aspectos críticos de mi análisis en torno a lo alternativo con los miembros de la organización. La triangulación fue imprescindible para dar mayor cuenta de la experiencia de los sujetos y tener mayor objetividad en la reflexión sobre lo alternativo en *Yomol A'tel*.

Capítulo 4

El análisis de la experiencia de *Yomol A'tel*

El análisis interpretativo en torno a lo alternativo se expone en dos partes. La primera corresponde al análisis de los relatos personales seleccionados, entre los que se encuentran colaboradores mestizos e indígenas tseltales de *Yomol A'tel*; y la segunda, es resultado de la interpretación de lo discutido en los grupos focales donde participaron los socios productores de la cooperativa de café.

4.1. Los relatos: aproximación a la experiencia de las personas

La aproximación a la experiencia de *Yomol A'tel* obliga a reconocer la diversidad de personas que forman parte de la organización. De entrada, es necesario identificar dos grupos diferenciados de colaboradores: los *caxlanes* o mestizos que, en su mayoría, ocupan los puestos directivos y de coordinación; y los tseltales, que están en puestos más operativos que estratégicos.¹⁰⁵ Esta disposición se corresponde con los alcances que cada participante expresa sobre el proyecto y también con el lugar que ocupan dentro de la organización.

Para mí, la diferenciación entre tseltales y mestizos se hizo más evidente y significativa a medida que conocía el proyecto. Cuando una se introduce en el mundo de *Yomol A'tel*, es notoria la presencia de personas de diferentes procedencia en el quehacer cotidiano de la organización: académicos e investigadores que acompañan algún proceso, estudiantes nacionales y extranjeros prestando servicio social o ha-

¹⁰⁵ Cabe mencionar que esta dicotomía étnica es reconocida dentro de la propia organización.

ciendo voluntariado, jóvenes egresados de universidades privadas con una fuerte vocación social, jóvenes hijas e hijos de productores, indígenas locales que hablan castellano, religiosos que hablan tselal, jóvenes mujeres tseltales que sólo hablan tselal, en fin. En *Yomol A'tel* se dan cita personas de diferentes contextos, edades, profesiones, con distintas historias, e incluso de diversas nacionalidades; sin embargo, sobresale la separación que se hace entre tseltales y *caxlanes*, integrando en este último grupo a todos aquellos que vienen de fuera, los que no son originarios de la región y que son ajenos a la lengua, tradiciones, costumbres de las comunidades tseltales, y se reconocen por su forma de hablar, de vestir así como por su cosmovisión y formación más occidentalizada.

Así, los *caxlanes* son los acompañantes, los que se quedan por un tiempo (están de paso), los que no hablan tselal como lengua materna, los que generalmente tienen más estudios formales y mayor capital económico y social. En el día a día, son los *caxlanes* quienes toman las decisiones, quienes dirigen o coordinan algún proceso dentro de la organización, y quienes manejan un discurso más articulado sobre la economía social y solidaria. No tardé en darme cuenta de que yo era considerada tan *caxlana* como los jóvenes voluntarios españoles con los que coincidí durante mi estancia en *Yomol A'tel*, a pesar de ser una chiapaneca, mexicana, de tez morena y más parecida fenotípicamente a los tseltales que a los extranjeros. Así, comprendí que el *caxlan* es todo aquél que no es tselal, que no pertenece a las comunidades, no habla la lengua, ni comparte las tradiciones. Pero sobre todo, comprendí que el *caxlan* es todo aquél que no camina ni baila como tselal, y que este forma de caminar incide en la visión que se tiene de la estrategia de *Yomol A'tel*.

Para los *caxlanes*, por ejemplo, la intención de construir un proyecto de economía solidaria, basado en procesos que generen mayor autonomía tanto para el grupo de empresas sociales como para las comunidades indígenas involucradas, es una idea recurrentemente expresada en sus relatos. En su discurso se percibe la voluntad de construir empresa desde un ámbito económico diferente, fundamentado en un marco axiológico que prioriza los principios de la dignidad humana, la autonomía, justicia social y cooperación solidaria. De los 12 relatos seleccionados para realizar este análisis, 7 de ellos son relatos elaborados por *caxlanes*, quienes expusieron mayores referentes sobre el proyecto como empresa social y solidaria.

Para los *caxlanes* que se ubican en puestos directivos, la autonomía se entiende en términos de disminuir la dependencia hacia las instituciones que tienden a reproducir las condiciones de desigualdad social,

entre éstas los programas de gobiernos que promueven el asistencialismo en las comunidades, o la red de intermediarios que precarizan el trabajo de las familias indígenas productoras. Asimismo, se hace énfasis en que el proyecto busca vincularse con una alternativa sistémica, que geste otras formas de relaciones, posicionamiento que se reconoce con el proyecto ético y alternativo de la economía social y solidaria.

En el discurso de los colaboradores tseltales, el marco conceptual crítico que ofrece la economía social y solidaria tiende a desaparecer. A diferencia, se menciona que el proyecto busca principalmente que las familias productoras tengan un mejor precio para la venta de café; de hecho, *Yomol A'tel* se concibe como una alternativa para la venta de sus productos un poco menos opresora que el coyote, pero no aparece enunciada directamente como parte de una alternativa sistémica, y poco se hace mención de que constituya una forma diferente de hacer economía. Así, mientras para los mestizos ubicados en puestos más estratégicos es claro que no sólo se trata de buscar un mayor ingreso económico para las familias productores de café, sino de construir canales que permitan ganar autonomía y libertad; la idea más expresada por los colaboradores tseltales es la búsqueda de un precio más justo para el trabajo de los productores. Es decir, la estrategia de la «construcción del precio» aparece como la apuesta más importante que tiene el proyecto en los niveles operativos y técnicos.

Mientras para los *caxlanes* que están en puestos directivos la apuesta de *Yomol A'tel* es ambiciosa pero congruente y alcanzable dentro del marco de la economía social y solidaria; para los *caxlanes* que ocupan cargos medios o que están en niveles más técnicos, la estrategia es un desafío cuestionable y genera incertidumbre, así lo comenta el siguiente fragmento:

Hablamos de la construcción del precio, pero si en la cooperativa se están saliendo los productores, a poco esta idea no es atractiva o simplemente es mucho surrealismo que pocos tienen claro y muchos aún no logramos bajarlo.

La idea de que la estrategia es poco clara o tenga que «bajarse» es distintiva de los cargos de coordinación o de los niveles más técnicos que se encuentran en contacto con los productores o el trabajo en el campo. Y el «bajarse» hace referencia a que tenga sentido en el día a día, que se viva en la práctica y en la forma de solucionar los problemas cotidianos.

En efecto, los relatos dan cuenta que existe una distancia de cómo se percibe el proyecto —en cuanto alternativa sistémica de transforma-

ción social— en los diferentes niveles organizacionales, y que corresponden también al tipo de preocupaciones y motivaciones que expresan. El horizonte de sentido que provee la economía social y solidaria como marco teórico y práctico llega a diluirse o parecer confuso en los niveles menos estratégicos, los cuales se corresponden con los puestos ocupados por los *tsetlaes*.

Para los *caxlanes*, el discurso institucional vinculado con la lucha contra la injusticia social y los ideales de una economía enfocada en la persona tiene un peso significativo y justifica su participación en el proyecto. Los *caxlanes* representan una colaboración que se considera «de paso», aun cuando hay personas que han estado en el proyecto desde su fundación y cuentan con años de experiencia. Ellas mismas valoran su participación como un aporte temporal que tiene sentido porque *Yomol A'tel* es una opción diferente y representa una lucha justa por los derechos de las familias indígenas. En sus relatos reconocen la nobleza de la organización, la valoran y exponen que aunque tendrían la opción de «estar en otro lado» prefieren seguir siendo colaboradores de *Yomol A'tel* por la causa social del proyecto.

En el caso de los *tsetlaes*, el camino de *Yomol A'tel* se sostiene en la confianza que genera el proyecto por ser de origen jesuita, pues la presencia de la Misión Jesuita de Bachajón ha sido notoria en la historia de la región en los últimos años, y se ha caracterizado por crear espacios en los que los *tsetlaes* aprenden, hablan su lengua, conocen personas de distintos lugares, enriqueciendo así su capital social y cultural. «Nos sentimos más seguros porque nos acompaña un *jtatic* y de la Misión¹⁰⁶» menciona en un jovel *tsetlal* que coordina el equipo técnico que acompaña a los productores. Asimismo, recalca «hay muchas cooperativas que ya han fracasado por falta de llevar bien la administración y en ese sentido, lo veíamos algo nuevo y diferente». Desde la perspectiva de los *tsetlaes* que participan en el proyecto, el hecho de que la Misión de Bachajón esté detrás de *Yomol A'tel* marca la diferencia, debido a que genera confianza y a la vez esperanza de que las cosas sean diferentes. En los relatos se menciona recurrentemente que la Misión trajo y traerá algo distinto para el pueblo *tsetlal* y su cultura, y también se expresa la relevancia que tiene la figura del sacerdote jesuita como guía moral y director de la acción social.

Esta percepción alude a la espiritualidad cultivada por la Misión de Bachajón desde hace más de 50 años en la región, una «forma de

¹⁰⁶ La palabra *jtatic* significa «padre» en la lengua *tsetlal*. Los sacerdotes jesuitas y en general los hombres mayores a quienes se les reconoce cierta autoridad moral reciben este apelativo.

acompañar» que prioriza la recuperación de la cultura indígena, sus valores, costumbres y su ritmo, y que ha sido sustancial en la conformación de la Iglesia Autóctona de Chiapas. Al respecto, se recuerda que las cooperativas de *Yomol A'tel* está conformadas mayoritariamente por familias que pertenecen al sistema de cargos de la Misión y que son parte de esta Iglesia.

a) *Yomol A'tel como un camino de aprendizajes y un dispositivo de inserción laboral*

Un joven tseltal que trabaja en el área de Administración de la organización describe el camino del proyecto como un proceso en el que aprenden que no todo lo material forma la riqueza, sino lo importante es lo espiritual y vivir la vida plena, concepción ligada a la idea del *lekil kuxlejalil* que es citado continuamente en los relatos de los colaboradores. Además agrega:

Como persona desde Yomol A'tel hay mucho aprendizaje, es la mejor escuela porque siempre hay cosas nuevas por aprender. Es una herramienta personal para defenderse de cualquier persona que nos puedan engañar, o cómo nosotros podemos cambiar nuestras vidas con el aprendizaje que vamos obteniendo.

En la experiencia de la mayoría de los jóvenes tseltales que se han incorporado al proyecto, se observa un reconocimiento de un camino en el que tienen la oportunidad de desarrollar capacidades y actitudes. Al respecto, la Escuela de Café se concibió en la estrategia de *Yomol A'tel* como un espacio de formación donde los hijos de productores, así como los productores mismos y todo el equipo que trabaja en la organización, conocerían el proceso denominado «desde la mata hasta la taza», es decir, fue un espacio diseñado para comprender los procesos y el trabajo implicado en la agregación de valor, desde el trabajo del cafetal hasta la implicaciones de servir una taza de café al consumidor final.

Así, la Escuela del Café enfocó desde la formación y capacitación en prácticas agroecológicas para el cuidado de las parcelas, hasta el proceso de catación en los laboratorios de la planta con el fin de identificar la calidad del producto en taza. Este proyecto constituye un eje medular en la estrategia de apropiación del proyecto, y resulta fundamental para el camino de aprendizaje que representa *Yomol A'tel*, un esfuerzo de formación que distingue a la estrategia de la organización, especial-

mente porque representa la diferencia esencial que tiene ésta frente a los coyotes o intermediarios.

«Estar con los coyoteros no te enseña a ver todo el proceso que hacen ellos en comparación con *Bats'íl Maya*. Aquí, practicando se aprende» dice otro joven tseltal que ha sido miembro de la Escuela de Café. Al respecto, si *Yomol A'tel* es percibida como un camino de aprendizaje en el relato de la mayoría de los colaboradores se debe a que facilita el acceso a la formación y capacitación en todos los niveles. Tal como comenta otro de los colaboradores: «Tenemos la oportunidad, el chance libre para crecer, y no en cualquier empresa tienen estas oportunidades.»

Este acceso a las oportunidades de capacitación y formación se vincula con el sentido del trabajo y la búsqueda de relaciones más horizontales en el marco de la economía social y solidaria, donde el enfoque en la persona, su libertad de elección y acción, así como el desarrollo de sus capacidades combinadas son cruciales para romper dinámicas de exclusión y relaciones de dominación.

La idea y práctica del «aprender haciendo»¹⁰⁷ que distingue a la Escuela de Café, promueve el desarrollo y ejercicio de las facultades, posibilitando también un espacio de inserción laboral para los jóvenes. Esto es fundamental ya que la mayoría de los productores —tanto los padres como sus hijos— abandonaron la educación formal porque ésta simplemente no respondía a sus necesidades e intereses prioritarios —como la necesidad de trabajar en el campo para apoyar a la subsistencia familiar y hacer frente a un contexto de pobreza extrema, o el hecho de que las comunidades indígenas se encuentran muy alejadas de los centros educativos—.

Tomando en consideración un contexto en el que las condiciones estructurales limitan el ejercicio de libertades esenciales y de derechos fundamentales como el acceso a la educación y a un trabajo digno, la estrategia de intervención de *Yomol A'tel* abre un horizonte de formación e inserción laboral especialmente para los hijos de los productores, quienes perciben su participación en el proyecto como una oportunidad para evitar la migración y el abandono de sus familias y comunidades. Esta posibilidad también les ayuda a enfrentar el miedo a encarar los desafíos de su realidad, un sentimiento que aparece constantemente en

¹⁰⁷ Principio de una educación participativa y constructivista, que se basa en la experiencia del sujeto durante el proceso de construcción de conocimiento. Un sujeto aprende desde la práctica y no desde la teoría, perspectiva que se corresponde con la forma de transmitir saberes en las comunidades indígenas, a través de las vivencias y del intercambio de experiencias.

sus narraciones, les «anima el corazón» —como dicen los tseltales— y genera un aumento tanto en su capital cultural como su capital social.

Nunca pensé que llegaría a trabajar y administrar las organizaciones de Yomol A'tel y lo hice y lo estoy haciendo actualmente con la ayuda de los compañeros... nunca había tenido esa experiencia de trabajar, pero la Escuela de Café fue un reto para mí... acá he aprendido diferentes experiencias. Todavía queda un largo camino que recorrer, el espacio es libre para explorar y hasta donde uno quiera llegar.

De acuerdo con Claudia Jacinto la capacidad que un joven tenga para gestionar su propia transición a la vida adulta depende fundamentalmente del capital social y cultural, del apoyo recibido por su familia y las oportunidades o restricciones relativas a la educación, el género, el origen social y étnico.¹⁰⁸ La estrategia de *Yomol A'tel* no sólo enfoca las acciones de formación para el trabajo de los hijos de productores, sino además genera un impacto en sus subjetividades, enriqueciendo su capital cultural y social pues ellos mismos reconocen que adquieren competencias no sólo técnicas sino también actitudinales, a través de abordajes complejos en torno a la realidad de las comunidades indígenas, productoras de café. Esto hace de *Yomol A'tel*, y particularmente del proyecto de la Escuela de Café, un dispositivo¹⁰⁹ de inserción laboral.

La socialización que el proyecto aporta a los colaboradores evidencia la capacidad que ha tenido *Yomol A'tel* para articular redes de colaboración y desarrollar la intercooperación, característica del marco de economía social y solidaria donde se inserta la experiencia. Así, los productores y sus familias, así como los colaboradores tienen acceso a redes que difícilmente tendrían si no perteneciesen a *Yomol A'tel*. Un ejemplo claro son los espacios de formación y capacitación que los colaboradores han tenido, tanto en otras regiones de México como en el extranjero, específicamente en Japón, Colombia y España. El siguiente fragmento en el relato de un joven tselta ilustra este aspecto:

¹⁰⁸ JACINTO, Claudia (2010): *La construcción social de las trayectorias laborales de los jóvenes: políticas, instituciones, dispositivos y subjetividades*. Teseo IDES, Buenos Aires, p. 24.

¹⁰⁹ Foucault expone el término dispositivo como una red heterogénea que se establece entre ciertos elementos, aunque no enuncia con precisión su definición, relaciona el término con un conjunto de elementos heterogéneos que se vinculan (discursos, lineamientos, disposiciones de sujetos, etc.) con un propósito. Tomando esta perspectiva como fundamento, Claudia Jacinto llama al «dispositivo» al tipo de programa, servicio o proyecto orientado a mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes.

Fueron tres meses del curso en Japón, no sabía qué iba pasar, con quién me iba encontrar...

Sentí el cambio de mí después de haber recibido este curso, la forma de pensar, de ver las cosas... mi nueva visión. Sentí que ya no era el de antes. Años anteriores cuando tenía trece a quince años me preguntaba si algún día llegaría a hacer algo para mi comunidad, o en mí mismo, lo dudaba y lo que he encontrado es de que hay muchas cosas que hay que hacer para la comunidad y para otros, es como lo que pude aprender en este curso. Después estuve por todas las regiones de la cooperativa informando mi experiencia y de alguna manera fui activando las comunidades con las pocas capacidades que tenía....

Efectivamente algo pasa con los jóvenes tseltales que trabajan en *Yomol A'tel*, pero también con los jóvenes mestizos. La mayoría de los relatos de estos últimos destaca una transformación personal, un cambio de visión... La experiencia en el proyecto les desata reflexiones, preguntas, y una actitud más crítica sobre lo que pasa en su entorno, su papel dentro de la organización, y la proyección de su propia vida. El contacto con la realidad de las comunidades, con lo que viven los productores y sus familias, los confronta y genera inquietudes críticas. Así lo escribió uno de los jóvenes mestizos al recordar su visita a la casa de un productor:

... Y me dolió la folclorización que a veces hacemos de la pobreza, la apología de la letrina. Yo no sé qué fue, pero me caló hondo, me confrontó ¿cómo estaba aportando de manera directa todo el trabajo que hacemos en *Yomol A'tel* para revertir esa situación? ¿Cómo lo acercamos a los productores y sus familias?... ¿a quién estamos satisfaciendo con nuestro trabajo? Y también me invitó, llenó de sentido el trabajo, fortaleció mi idea de que para que esto funcione hay que ponernos al centro con el otro, no trabajar para el otro, eso cansa, y un chingo.

La postura crítica frente al sistema que marginaliza a las comunidades indígenas es recurrente en los relatos de los jóvenes mestizos que trabajan en *Yomol A'tel*. Esta postura se nutre en los espacios de convivencia que los colaboradores tienen con los productores y sus familias, sea en las visitas y estancias en las comunidades, como en los espacios enmarcados por diversos eventos que son organizados por *Yomol A'tel*: asambleas regionales, congresos de socios productores, ceremonias de ayuno y entrega de cargos, etc. En estos eventos la espiritualidad se fortalece a través de oraciones, bailes, comidas compartidas y diálogos que duran horas o días. Estos espacios funcionan como lugares de intercambio, reflexión, encuentro y comunión... donde se puede percibir

el sentido del trabajo cotidiano realizado en la organización. Así lo expone una joven mestiza cuando da cuenta de lo que le significó el primer congreso de socios en el que participó.

Después de llegar con un corazón insípido, con muchos pensamientos negativos, me llené de colores y alegrías... Mi corazón estaba grande, grande porque fue la primera vez que intenté conectar mi corazón con mi mente, un nudo en mi garganta prevaleció y no fui capaz de soltar el llanto, me aguanté. Mi preocupación por entender el proyecto no era realmente de esa forma, más bien tenía que aprender a vivirlo y sentirlo, empezar a desaprender para aprender cosas nuevas que te nutren hasta tu interior.

En este camino de aprendizaje y de inserción laboral, se tejen diferentes historias que hablan de experiencia, de no volver a ser los mismos, de horizontes abiertos y consciencias ampliadas. En muchos de los casos, de un mayor compromiso consigo mismo, con la comunidad, con seguir siendo parte de una organización que busque caminos de mejorar las condiciones de vida de los más desfavorecidos. La comunidad, los espacios de convivencia donde la espiritualidad se expresa, hacen que el camino recorrido por los que participan en *Yomol A'tel* tenga sentido, sin embargo, no es un camino libre de contradicciones y conflictos.

b) *Yomol A'tel como espacio de contradicciones, tensiones y esperanza*

Yomol A'tel enfrenta el desafío de alcanzar la profesionalización que le permita ser autogestiva y autónoma, un reto que significa trascender la historia de fracasos que caracteriza a las cooperativas de la región. ¿Qué se puede entender como la profesionalización de procesos en el marco de las empresas sociales y solidarias? Ser eficientes y rentables en el ámbito financiero sin desvirtuar los procesos de desarrollo humano que las hacen *ser*, es decir, sin descuidar el énfasis en las personas, sus subjetividades, complejidades y las contradicciones que se dan cita en las dinámicas de poder de las relaciones que establecen.

Este desafío necesita de una estrategia para ir «sembrando» frutos que habrán de cosecharse necesariamente en el largo plazo, especialmente si la apuesta son los cambios estructurales. De igual forma requiere de incentivos estratégicos cotidianos que en el corto plazo evidencien que el camino seguido no sólo es prometedor, sino que produce transformaciones en el proceso de caminarlo.

Si la apuesta —desde la visión estratégica— es generar cambios estructurales, se tiene claro que no posible esperar que la transformación de las dinámicas en el territorio se den en un corto plazo; no obstante, es importante —al menos en correspondencia con un proyecto ético emancipador— que los participantes perciban la integridad del proyecto, la congruencia de los medios con los fines últimos de la organización, para que les haga sentido seguir participando en éste.

Al respecto, la percepción de sentirse acompañados, trabajando en comunidad por una esperanza que se hace presente en el quehacer cotidiano y en resultados próximos, es esencial. No obstante, tanto los directivos como quienes colaboran en un nivel técnico-operativo expresan en sus relatos algunos vacíos de acompañamiento a los socios que podrían quedar resueltos con un mayor nivel de profesionalización.

La falta de acompañamiento se corresponde o vincula, en algunos relatos, con un énfasis exacerbado en el análisis y la reflexión, y poco en la práctica. En el afán por estructurar un proceso educativo con una respuesta profesionalizada a las necesidades de las personas, se suelen dirigir pocos recursos (incluyendo el tiempo) al acompañamiento técnico y al monitoreo de prácticas en el campo (cafetales). Desde un nivel estratégico se invierte en el fortalecimiento de la cadena de valor (la planta de café en Chilón, la apertura de cafeterías), se promueven alianzas comerciales, exportaciones, se llevan cursos en el extranjero, pero se percibe poca incidencia en el trabajo en las parcelas, en el mejoramiento de los cafetales. Esto genera una apreciación de contradicciones en la estrategia, según los colaboradores. Por una parte, se reconoce el esfuerzo de la organización por brindar una respuesta estratégica a las necesidades y problemas de los productores, lo que implica el fortalecimiento de los eslabones de transformación y comercialización en la cadena de valor, así como la búsqueda de experiencias formativas para los miembros de la organización. Por otra parte, se percibe una falta de acompañamiento en las prácticas productivas y un vacío de seguimiento al desarrollo y ejercicio de las capacidades organizativas y técnicas de los socios, dando la impresión de que el eslabón primario es el menos atendido. Esta falta de atención se justifica recurrentemente con la idea de no intervenir en el ritmo de las comunidades, de no trasgredir sus formas de organización para no interrumpir procesos autogestivos. Sin embargo, estas medidas causan frustración en colaboradores que han intentado plantear iniciativas para tener mayor incidencia en el campo.

La estrategia de *Yomol A'tel* busca más que una respuesta económica para los productores y sus familias, más que un mejor precio para el café. El mayor desafío es crear consciencia precisamente de esto, de

que trabajar en *Yomol A'tel* es comprometerse en una empresa que ambiciona una transformación de fondo, una incidencia integral en los modos de vida de las personas, y por ende, requiere de una consciencia crítica que *per se* signifique una forma de liberación y resistencia a las condiciones que violentan a las comunidades indígenas. Desde estos planteamientos, surge una pregunta clave: ¿cómo se desarrolla la capacidad de consciencia crítica, del reconocimiento de sí y del otro en la organización?

La percepción de un abanico mayor de posibilidades así como de consciencia crítica, a partir de la intervención de *Yomol A'tel*, se expresa en varios de los relatos de los colaboradores, específicamente de aquellos jóvenes tseltales que se han incorporado a la organización:

Lo pasamos muy difícil con mi familia y otras familias, a comparación con la situación con que estábamos ya hay alternativas, hay caminos construidos, que ya depende de nosotros si queremos seguir como antes, pero todavía no comprendemos eso, porque le seguimos apostando a los intermediarios.

Se observa que el proyecto ha brindado opciones y las personas expresan la posibilidad de decidir sobre su vida. Las personas perciben un mayor campo de elección que antes les era negado por las dinámicas del contexto. No obstante, el proceso de deliberación sobre sus opciones de vida se ha visto condicionado por la urgencia del dinero, así como por la falta de madurez institucional de *Yomol A'tel* —a nivel de estructura, organización y comunicación— que hace que las necesidades de las personas —colaboradores y también productores— se perciban como desatendidas, tal como lo comenta una de las colaboradoras mestizas:

Quisiera que el dinero desapareciera pero es parte importante para cubrir mis necesidades, la retribución por mi trabajo hoy en día no alcanza a satisfacer mis necesidades... Creo que la falta de retribución económica equilibrada a las responsabilidades, compañerismo y acompañamiento puede ser causa de desánimo e incluso salida de mis compañeros.

Asimismo, esta falta de madurez institucional que es referida como una ausencia de profesionalización en los procesos organizativos, dificulta la toma democrática de decisiones, que debe ser característica de toda empresa de economía social. Lo que se devela en la mayoría de los relatos es una distancia y un desentendimiento que crece entre el grupo directivo, los coordinadores, los trabajadores y los productores, sobre todo en el proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, si las personas son el centro la estrategia de *Yomol A'tel*, tal como dicta su vocación organizacional, entonces la duda que también se expresa es ¿Quiénes? ¿Qué personas? ¿Las necesidades de quiénes se están privilegiando? ¿Qué necesidades se necesitan priorizar? Estas preguntas llevan implícita la importancia de reconocer a las personas, sus contextos, historias, intereses y, por lo tanto, sus subjetividades. Si se pretende cambiar las dinámicas de poder, resulta hasta cierto punto lógico que surjan tensiones entre las personas, especialmente cuando se realizan prácticas de reflexión. El cuestionamiento sobre la toma de decisiones y el reconocimiento de una disfuncionalidad expresado en la mayoría de los relatos, devela la dimensión humana que busca centralidad en la organización. Principalmente es puesta en duda la «legitimidad» del procesos de toma de decisiones, así como la auténtica inclusión de las personas que participan en *Yomol A'tel*. Pareciese que la vocación organizacional obliga a ser abiertos, promover la participación, abrir los espacios para vivir con los principios de una economía social y solidaria; sin embargo, estos mismos espacios devienen en ámbitos de simulación, porque se percibe exclusión e incomodidad. Hay algunos fragmentos muy elocuentes en este aspecto, que dan cuenta de la falta de integración del equipo, principalmente en los espacios de talleres, reuniones, y espacios de convivencia social.

Específicamente destaca el relato de una colaboradora mestiza donde expresa el desconcierto ante lo ocurrido en un taller de capacitación, donde se dio cuenta del poco esfuerzo que se hacía a nivel organizacional por procurar que los colaboradores tseltales (principalmente) comprendieran los conceptos de la temática abordada en el curso. Se daba por hecho que los conceptos del taller estaban siendo comprendidos por todos, y no sólo eso, sino que además resultaban muy útiles para los procesos de *Yomol A'tel*. En un espacio tan importante para el desarrollo de capacidades, la dirección de la organización obviaba que la capacitación «funcionaba» mientras que la mayoría de los tseltales —especialmente los más jóvenes— no entendía de lo que se estaba hablando o no les resultaba significativo «estar ahí»; sin embargo, no lo expresaban porque tenían vergüenza o porque no tenían la suficiente confianza para exponerlo.

Me dio mucho coraje, frustración y a la vez interés de preguntar qué estaba pasando con los procesos pedagógicos-educativos dentro de *Yomol A'tel*. ¿Cómo suelen ser? ¿Verdaderamente estamos logrando entendernos? ¿Entre caxlanes y tseltales? ¿En lenguas y lenguajes diferentes? ¿Por qué no se ha priorizado este tema, no desde lo meramente educativo, sino desde lo pedagógico? ¿Por qué se ob-

vian la comprensión de los temas y procesos? ¿Verdaderamente el equipo está siendo parte de una escuela de café? Y en todo caso, ¿cuáles son los métodos de esa escuela?

Se devela así una contradicción en el tipo de dinámicas que ocurren dentro de *Yomol A'tel*. Se abren los espacios y se motiva a que las personas que colaboran participen, sin embargo, la mayoría de los colaboradores tienen la impresión de que la práctica realmente no resulta participativa, sino que se concentra en un reducido número de personas *caxlanas*.

Por otro lado, la gran motivación del proyecto, tanto para tseltales como para mestizos, es la oportunidad de hacer comunidad dentro de la organización, con sus compañeros —quienes en ocasiones resultan ser tan cercanos como la familia— pero sobre todo con los productores y sus familias. Resulta muy significativo para quienes trabajan en la organización visitar las comunidades, tener espacios de convivencia con los productores, «hacer vida comunitaria», compartir la comida, tener espacios de oración y reflexión con ellos. Los relatos dan cuenta que la construcción de relaciones en espacios de convivencia y de comunión, es completamente necesaria; pues sólo desde ahí, es posible pensar y construir otras formas de relacionarse, de entenderse, lo cual se ve reflejado en las maneras de trabajar y de proponer.

4.2. Aproximación a la experiencia de los productores

La experiencia relatada por los productores en los grupos focales tuvo como trasfondo la problemática de la roya que afectó a los cafetales de Chiapas en el 2014 y afectó la producción. La estrategia de intervención así como la apuesta de *Yomol A'tel* fueron reflexionados con este telón de fondo.

En las conversaciones de los productores se observa el desánimo por no tener café para cosechar —«en el cafetal sí estamos mal, no tenemos café»— y las dudas generadas en torno a cómo combatir la plaga. También se distinguen la dimensión religiosa presente en el territorio, y específicamente la referencia a símbolos y metáforas que responden a la espiritualidad cultivada por la iglesia autóctona bajo la influencia de la Misión de Bachajón.

En momentos, se deja ver cierto reproche por la falta de un pertinente acompañamiento por parte del equipo técnico de *Yomol A'tel*. Algunas frases son muy elocuentes al respecto: «sólo son palabras, no se ve pues la acción y por eso el productor está desanimado, pues de

vicio estoy en la cooperativa y no, no veo pues que estén ayudando, no veo el trabajo». Las percepciones contradictorias, invitadas al espacio de la reflexión colectiva, se dieron cita en las expresiones de un profundo agradecimiento por lo que *Yomol A'tel* ha traído o ha significado para sus vidas y sus familias. Es decir, a pesar de existir una demanda expresa por la falta de acompañamiento de la cooperativa, también se percibe un sentimiento constante de agradecimiento.

Cabe resaltar la relevancia que los procesos productivos de *Yomol A'tel* han tenido especialmente para las mujeres: esposas e hijas de productores, y también productoras asociadas. La mayoría expresa una mayor conciencia crítica sobre su situación actual y sus posibilidades, así como una mayor autodeterminación para hacerse cargo de sus modos de vida, con y a pesar de sus circunstancias.

Por último, se destaca la persistencia de la preocupación económica a pesar de que el discurso oficial de *Yomol A'tel* ha insistido en la importancia de reconocer la estrategia de intervención como una propuesta integral que no sólo responde a las necesidades económicas que tienen las familias, sino como una respuesta educativa y sustentable.

4.3. La deficiencia técnica y la profunda espiritualidad

Una de los aspectos más notables en los grupos focales ha sido la expresión de la necesidad de un acompañamiento técnico más cercano por parte de *Yomol A'tel* hacia los productores socios de la cooperativa *Ts'umbal Xitalha'*, que representan el eslabón primario de la cadena de valor. Este aspecto también se observa en los relatos de los colaboradores y miembros del equipo técnico de la organización.

La demanda de una mayor orientación técnica se expresa cuando los productores conversan sobre la situación crítica que enfrentan sus cafetales debido a la plaga de la roya. La crisis en el campo expone a la luz tanto la necesidad de fortalecer aspectos técnicos en el acompañamiento que brinda la organización, como las ideas y creencias que dan fuerza a los productores para enfrentar la problemática; por ejemplo la idea de que la roya es una advertencia o una prueba de Dios, y que la crisis los fortalecerá.

¿Cómo vino la enfermedad de la roya? ¿Cómo surgió? ¿De dónde vino? ¿Y si Dios se enojó con nosotros porque estamos equivocados o estamos en malos pasos? ¿O qué está pasando? Porque hay muchas dificultades, muchos problemas de la vida que están surgiendo. Hay que organizarnos, platicar sobre todo esto que está pasando en

nuestra comunidad, para hacer una ofrenda a la Madre Tierra, con Dios o que hagamos una oración, o pues no sé... Ésa es la inquietud en el corazón, es lo que dice mi corazón, ¿por qué no nos organizamos? Así como lo hacemos para hacer alguna fiesta, alguna ofrenda, alguna oración.

En las conversaciones, la idea de Dios se vincula con la Madre Tierra, que ofrece sus frutos para que sean aprovechados por las familias. La oración a Dios es una oración que también se hace a la Tierra para pedirle bendiciones y darle gracias por lo que les ha dado. Los productores no expresan un vínculo directo entre la crisis del cafetal y un acompañamiento técnico deficiente por parte de *Yomol A'tel*, o la falta de capacidades para cuidar sus parcelas, sino que la conexión se realiza con una dimensión intangible religiosa —podría decirse divina— a la que no han atendido debidamente.

Así como nuestros antepasados, nuestros abuelos, ellos supieron cómo pedir permiso a la Madre Tierra y cómo bendecir o darle ofrenda a la tierra, todo eso pues hacer oración antes de sembrar y cultivar. Todos esos saberes, todo ese conocimiento que tienen nuestros antepasados es importante recuperarlo. Ahora nosotros trabajamos la tierra sin pedir permiso, sólo agarrando nuestra moto sierra y cortamos un árbol sin pensar, sin preocuparnos y lo trabajamos como nosotros queremos.

La consciencia sobre el daño a la tierra se vincula con la cultura de lo «orgánico» que *Yomol A'tel* se ha empeñado en difundir en las asambleas, en los talleres y en todos los espacios de capacitación y reflexión que ha abierto. Los productores encuentran sentido en la producción orgánica cuando la relacionan con el respeto a la Madre Tierra, pues lo «orgánico» no genera dolor y también es fruto de la oración. Asimismo, lo «orgánico» abre la oportunidad de conectarse con los «abuelos», es decir, con los ancestros y su sabiduría.

Asimismo, resalta que la cultura de lo orgánico así como los valores promovidos por *Yomol A'tel* como empresa social y solidaria, resultan deslocalizados de la cultura occidental mestiza o caxlana, y se vinculan con su propia espiritualidad, con la divinidad que veneran, y a la que piden en los rituales por la buena cosecha y la comida. Es decir, es posible apreciar una forma de desnaturalización de categorías que podrían juzgarse como ajenas o incluso coloniales, y que son apropiadas por los productores como criterios universalizables, representándose así lo que puede ser pensado y hecho de «otra manera», ese pensamiento «otro» que surge de la apropiación ética y no de la asimilación, pues lo

«bueno» tiene sentido en la forma de vivir y en el contexto de los productores.

Esto de los valores, yo veo que no es un pensamiento de caxlanes, es un pensamiento de Dios, que se forma de cómo nos vinculamos con las personas. Es lo que me decía ¡Tatic Samuel en San Cristóbal. Porque la palabra de Dios retoma muchos, muchos valores, es un gran maestro que nos va guiando a nosotros como cooperativa.... Y todo eso es cuestión de compartir tu espíritu, la palabra de Dios. El rezo en una forma de convivir también dentro de la comunidad.

Ahora bien, frente a la crisis de la roya es recurrente la demanda que hacen los productores de que les brinden algún apoyo técnico para combatir la plaga, pronuncian la importancia de los cursos y sobre todo que el equipo técnico de la cooperativa no los dejen de acompañar. Este acompañamiento no sólo se vincula con el aspecto de técnicas y prácticas agroecológicas en el cafetal y en la renovación de las parcelas a través de la creación de viveros, sino también se expresa en la necesidad de visitas más constantes y de un mayor involucramiento por parte de los colaboradores de *Yomol A'tel* en la propia vida de la comunidad.

Yo digo que también el equipo técnico que no se vaya a desanimar, que no deje de acompañarnos, sino que vengan más seguido, que busquen otros métodos, cómo vamos a ir trabajando, cómo vamos a ir fortaleciendo, mejorando nuestro cafetal, para que así nosotros como productores no nos desanimesmos y estemos más acompañados.

El cuidado del cafetal, de «lo que está aquí» como mencionan los productores, se percibe de una manera integral. Tal como se mencionó previamente no sólo implica aspectos técnicos que pueden cubrirse a través de cursos o talleres, sino que implica una suma de esfuerzos donde la dimensión espiritual tiene un papel fundamental. Esta espiritualidad se manifiesta en la conexión del trabajo con la comunidad, con la fiesta, con la oración, así como con el respeto a la cultura y las tradiciones. Es aspecto se destaca especialmente en el discurso de las mujeres productoras, donde se devela una consciencia más crítica sobre su propia condición y posibilidades.

4.4. La conciencia crítica de las mujeres productoras

En los grupos focales las participaciones de las mujeres, productoras, esposas e hijas de productores, develaron mayor convicción sobre

el camino que está siguiendo *Yomol A'tel*. Se destaca este aspecto al considerar que dentro de los grupos desfavorecidos que participan en la organización, son las mujeres indígenas tseltales las que han sufrido mayor violencia estructural y cultural. Las conversaciones de las mujeres develaron una mayor apropiación de la estrategia que ofrece *Yomol A'tel* al expresar mayor preocupación para mejorar su propia condición. La crisis de la roya, para la mayoría de ellas, obliga a pensar en otros cultivos además del café, pues la problemática de los cafetales ha demostrado que la dependencia hacia este grano se vincula con la pobreza que están sufriendo.

Es muy importante que nosotras como mujeres o como productoras no sólo dependamos de un solo producto, pues es necesario que nosotras las mujeres podamos sembrar otros tipos o variedades de verduras para auto-sustentarnos económicamente vendiendo los productos que nosotros sacamos, sea pollo, puerco o gallina, huevos, u hortalizas. Si nosotros tuviéramos esa manera de vivir, podríamos mejorar nuestro ingreso y por eso es muy importante que nosotras tomemos conciencia de que no sólo podemos vivir de un solo producto, sino a sembrar otros... buscar de otra manera de trabajar. Aunque se acabó el cafetal hay otras cosas: plátano, chayote, naranja, pollo, puercos.

Las mujeres expresaron una crítica constante a las dinámicas que se dan en el contexto, las cuales tienden a marginalizar a las familias y condicionarlas a los subsidios gubernamentales. En este sentido, la parte de la estrategia de *Yomol A'tel* que enfoca la construcción del precio puede ser comprendida como un medio y no como un fin de la organización. Entonces, el sentido del trabajo no es obtener más dinero —el cual tiende a destinarse, por las características de contexto, a la compra y consumo de productos que marginalizan más a las familias— sino, en cambio, disminuir la necesidad de obtenerlo. La idea de pensar en otros productos y otros procesos —como el desarrollo de huertos para la obtención de alimentos— se vincula con la representación que la mayoría de las familias tienen del *lekil kuxlejalil* o buena vida, en el aspecto de la salud integral y colectiva lograda con autonomía y con el rescate de los valores de los antepasados que generaban armonía: el cuidado hacia la Madre Tierra y los frutos que ésta ofrece.

El gobierno nos dice que debemos de alimentarnos con productos enlatados, y entonces queremos comprar todos nuestros alimentos, y para comprar los alimentos necesitamos tener dinero. En *Yomol A'tel* nos están enseñando cómo trabajar desde la tierra... y a cultivar la

calabaza, el frijol y eso es lo que debemos hacer: aprender a trabajar como nuestros antepasados, nuestros abuelos, de sembrar nuestros alimentos, de cultivar nuestra tierra.

Se distingue también una posición radical con el uso de productos agroquímicos que dañan a la tierra y a los alimentos. La consciencia del cuidado hacia la Madre Tierra representa, de hecho, una diferencia importante en su modo de trabajar, algo que las distingue de otras personas en su propia comunidad y que también les ha generado rechazo y burla por parte de sus vecinos.

Algunas personas de mi comunidad siguen fumigando con gramoxone (agroquímico), maíz o su milpa. Nosotros (en cambio) tomamos conciencia de cuidar más a la Madre Tierra, cuidar los animalitos que hacen los abonos, y las verduras para que no se acaben. Hay personas que nos toman como locos porque queremos trabajar de más... hay gente que se ríe de nosotros: «pobres de ustedes, los socios no saben trabajar» y no sé qué, pero ¡no! Sabemos lo que estamos haciendo, estamos conscientes.

Otro aspecto importante de destacar es el entusiasmo que desata contar con espacios —sea en los talleres o en las asambleas— donde ellas pueden reconocer y enfrentar sus miedos, y desarrollar actitudes que les permiten una mayor participación e independencia. En la medida que participan para alcanzar los intereses en común, el compromiso hacia sí mismas y la comunidad se fortalece, así aparece también la advertencia de que la buena vida —representada en ese *lekil kuxlejalil* tsetal— no se impone o se obliga, sino seduce. La toma de consciencia en las mujeres productoras que participan en *Yomol A'tel* se vincula con el placer y la necesidad de estar informadas, de aprender y participar.

Cuando yo recién entré, me daba mucha pena. No hablaba y tenía miedo de participar. Había otras mujeres que sí hablaban y yo no, pero poco a poco como que fui perdiendo el miedo, fui interesándome más y más y ahorita estoy aquí, ya digo lo que siento, lo que pienso. Una tiene que darse esa posibilidad de aprender más cosas, de ir mejorando, de estar más informada. No hay que obligar a una persona cuando no quiere.

El pensamiento crítico que manifiestan las productoras se corresponde con sus historias personales, la experiencia que han tenido como hijas de productores y esposas. Reconocen así la posición que les ha to-

cado jugar en las dinámicas del juego de poder dentro de su contexto, específicamente lo relacionado con su situación de productores marginalizados. Identifican los programas gubernamentales como una pérdida de tiempo que no ofrece soluciones efectivas a sus necesidades —mero asistencialismo— y valoran más las opciones vinculadas con un trabajo que refleje su esfuerzo.

Al igual que los productores varones, las mujeres productoras reconocen que la colaboración entre mestizos y tseltales dentro de *Yomol A'tel* es deseable. Lejos de la tensión develada por los relatos, las productoras expresan ánimo por el trabajo que realizan conjuntamente tseltales y mestizos, y dan cuenta de que el intercambio de experiencias que tienen ambos grupos enriquece el acompañamiento. Asimismo, reconocen las actitudes y motivaciones de los mestizos que colaboran en *Yomol A'tel*, diferenciándolos de los mestizos que trabajan para el gobierno, en los programas asistencialistas.

4.5. La confianza en *Yomol A'tel* y la preocupación por la respuesta económica

Los grupos focales develaron que la mayoría de los productores, quienes continúan como socios de la cooperativa *T'sumbal Xitalha'* conciben a la organización como un bien que les proporciona unidad y que los articula, la destacan como un proyecto integral que los hace trabajar conjuntamente, les genera confianza, aunque el precio de café sigue siendo una de sus principales preocupaciones.

Yomol A'tel trae algo bueno, trae un fruto. Nos junta como una organización... Trae algo hermoso eso de trabajar conjuntamente, que no estemos trabajando separados o individual, sino conjuntamente.

Esta apreciación positiva sobre la estrategia de *Yomol A'tel* se corresponde con la experiencia negativa que han tenido en organizaciones a las que han pertenecido con anterioridad. No es desconocida la historia de fracasos y corrupción de las cooperativas que existen y han existido en la región. *Yomol A'tel* es valorada por la confianza que genera al ser dirigida por un jesuita de la Misión. De hecho, el que *Yomol A'tel* esté vinculada con la Misión de Bachajón es lo que más se valora de su estrategia, pues supone que el trabajo que se realiza está al servicio de las familias tseltales por vocación y que finalmente tiene el objetivo que sean los tseltales quienes queden a cargo del proyecto.

Los padres, los sacerdotes saben muy bien, saben a lo que van, a quien meten en la cooperativa, si es catequista, si tiene cargo en la Misión. En otras cooperativas hay abogados, o no sé qué otras licenciaturas tienen, y si ven que la empresa va bien, nada más abren su gran bolsillo y se llevan todo el dinero. Aquí el sueño que tenemos es que sean los mismos socios que estén detrás de las personas para que el día de mañana quede a manos de los tseltales, de nuestros hijos. Y este es un trabajo en conjunto, en colectivo, por eso no queremos que se pierda o se acabe esta empresa.

Asimismo, se cita recurrentemente a los coyotes como un factor de dependencia y se reconoce como una de las principales causas de la marginalización de las familias en la región. El futuro promisorio se representa como un sueño construido colectivamente y está vinculado a un mayor control en sus modos de vida. Es interesante observar que cuando el proyecto de *Yomol A'tel* es percibido como un sueño, la importancia del precio del café tiende a disminuir, pues se enfoca como un bien mayor la creación de mejores oportunidades para las familias. Así, en el largo plazo, la estrategia de la organización es atractiva, estimulante y convincente; sin embargo, en el corto plazo y ante las necesidades inmediatas de los productores, la alternativa que representa *Yomol A'tel* no llega a ser lo suficientemente sólida para dejar de ver a los coyotes como una opción que satisface sus urgencias económicas.

En el caso de los productores que llevan más tiempo como socios de *Yomol A'tel*, o que tienen cargos con más responsabilidad en la Misión, se observa una mayor convicción para seguir el camino de la organización, asumiendo las implicaciones y efectos del proyecto. Estos productores reconocen su posición y lo que han aprendido con la intervención de *Yomol A'tel*, lo que fortalece su decisión de pertenecer a la cooperativa y lo diferente de su propuesta.

a) *Yomol A'tel como un camino significativo en la vida de las familias*

Si algo representa *Yomol A'tel* para los productores es un camino significativo, sobre todo cuando se considera la ausencia de otras propuestas en el territorio de la intervención. Lo significativo se expresa en el valor que los productores conceden a los espacios de intercambio y aprendizajes como la Escuela de Café. La planta de transformación ubicada en Chilón es una representación física de la Escuela, ahí los socios productores van a capacitarse, asisten a talleres sobre los diferentes procesos de agregación de valor y observan lo que pasa con el grano de café que entregan a la Cooperativa; ahí han aprendido a reconocer

la importancia de la calidad en taza y también la importancia del trabajo realizado en los cafetales. La capacitación que reciben sobre los procesos de agregación de valor es fundamental para comprender la estrategia de la construcción del precio y la importancia de los eslabones de transformación y comercialización. La Escuela de Café es el ancla del proyecto educativo de *Yomol A'tel* y donde se genera la mayor esperanza de los productores.

Si el camino de *Yomol A'tel* es percibido como diferente y esperanzador se debe precisamente a que este tipo de capacitación les brinda la posibilidad de reconocerse como sujetos con la libertad de ampliar su participación en los otros eslabones de la cadena de valor. Así, la Escuela de Café resulta un espacio de subjetivación donde los productores se reconocen como personas con derecho a estar informados.

Hemos aprendido a trabajar. Si andamos con el coyote pues no sabríamos muchas cosas, éste no nos enseña cómo trabajar, cómo construir el precio de nuestro café. El coyote no te dice cómo está trabajando y a cuánto vender tu café, sólo nos compra. En el coyotaje no hay una Escuela de Café donde estamos aprendiendo.

En la medida que los socios se sienten más capacitados expresan una mayor conciencia de la posición que ocupan en la estrategia de *Yomol A'tel* y en las dinámicas de poder del mercado de café, no sólo a nivel local sino también global. De hecho, son los socios que han acudido a más talleres los que manifiestan más compromiso con la organización. El conocimiento adquirido fortalece su corazón, como dicen ellos y su sentido de pertenencia. Así, el camino de *Yomol A'tel* se vuelve significativo porque nutre sus ganas de vivir.

Cuando yo como socio me llegan en las noticias que las cafeterías están vendiendo nuestro café, me alegro mucho, estoy contento... Cuando me encuentro con otros productores que son de otra organización, yo les digo que también tengo un camino, un proceso, una sociedad donde pertenezco donde voy y asisto, donde puedo vender mi café. Tengo un grupo donde pueden exportar mi café... Reflexiono, yo sé dónde estoy, dónde estoy metido y dónde estoy ahorita.

Como parte de su vocación crítica y formativa, la Misión ha abierto espacios donde las familias reflexionan sobre su realidad y posibilidades, en estos espacios se valora el trabajo como fundamento de la buena vida o el *lekil kuxlejalil*, y también se nutre un pensamiento crítico hacia los programas asistencialistas del gobierno que tienden a agudizar la

carencia de capacidades. El *lekil kuxlejalil* centra al trabajo como eje de la armonía comunitaria, un trabajo que produce fruto, que genera vida y con el cual las personas se van realizando porque crea vínculos, unidad, convivencia. La idea de trabajar conjuntamente, *en un solo corazón*, es valorada particularmente por los productores socios de *Yomol A'tel*, pues da sentido al trabajo que realizan, les es significativo.

El *lekil kuxlejalil* es lo que buscamos entre todos nosotros, es el camino que andamos, es hacia dónde nos dirigimos, con la venta de nuestro producto. Por ejemplo si nosotros tenemos un buen mercado y vendemos bien nuestro producto entonces ayuda a nuestra familia. Si en nuestra comunidad tenemos maíz, frijol y nos intercambiamos entre nosotros mismos es el *lekil kuxlejalil*. El *lekil kuxlejalil* es tener todo en nuestra comunidad, seguir respetando nuestras tradiciones y costumbres.

Otro aspecto que vuelve significativo el camino de *Yomol A'tel* para los productores, es que la formación y capacitación, así como los espacios de reflexión que se abren en la organización, invitan a sus hijos a cuidar la tierra y a reconectarse con el trabajo en el campo. Los productores expresan que la educación formal tiende a alejar a los jóvenes de las parcelas, y así van perdiendo el interés en aprender a trabajar la tierra, en cultivarla, cuidarla y amarla. El alejamiento de los jóvenes supone una pérdida para la familia, y por supuesto, para la comunidad. En este sentido, *Yomol A'tel* siembra la esperanza de que la tierra puede dar mucho si se le cuida, y fortalece el vínculo espiritual que se tiene con ella. Trabajar la tierra, cuidando a la Madre Tierra, aporta a la autonomía de las familias, pues nutre la vida comunitaria, propicia el intercambio de productos locales y reduce la importancia de contar con dinero para alimentarse.

A veces nuestros hijos ya no quieren trabajar, están ahí sólo en la escuela. Han cambiado mucho su forma de ver el mundo, pues sólo están estudiando, pero no trabajan la tierra. Yo creo que una parte de la escuela es una desventaja para nosotros, porque cuando los niños van a la escuela ya no trabajan en la tierra.

Si nosotros trabajamos con nuestros hijos, ellos ya no se irán a trabajar a otros lugares, a otras ciudades. Sino que aquí se quedarán a trabajar en la tierra, con nosotros...

Ahora bien, una prioridad que ha expresado *Yomol A'tel* en su discurso institucional es salir del modelo filantrópico que caracteriza a los proyectos sociales humanitarios en la zona. A diferencia, la estrategia

de la organización busca la sostenibilidad económica a largo plazo, un aspecto que es fundamental para que las familias alcancen su autonomía y que se identifica con los fines de las empresas de la economía social y solidaria. El énfasis en la sostenibilidad económica del proyecto también se convierte en un posicionamiento político cuando implica quitarle al café ese sentido de explotación y de despojo.¹¹⁰ Para esto se buscaron subvenciones pero también alianzas con universidades y otras organizaciones con el fin de generar capital cultural y social que fueran el fundamento de un proyecto sostenible y autónomo en el largo plazo. Así, cuando la cooperativa comenzó dependía en un 70% de financiamiento de proyectos, sin embargo, este porcentaje ha disminuido con el tiempo y se tiene la meta de que para el 2020 la organización trabaje solamente con recursos propios, sin depender de subvenciones. La percepción de los productores hacia esta política de trabajo es favorable pues reconocen que sólo así podrán sobrevivir si se presenta algún problema con los financiamientos externos, si la ayuda de cooperación internacional desaparece o cambia. Además, esta perspectiva nutre la noción de trabajo digno y la idea un mayor control sobre sus medios de vida.

¹¹⁰ Oscar Rodríguez, co-fundador y director de Yomol A'tel hasta 2017. En entrevista para el diario El País. Consultado el 1 de agosto de 2017 en https://elpais.com/elpais/2017/07/28/planeta_futuro/1501233490_946956.html

Capítulo 5

La investigación como experiencia de lo alternativo

Este apartado tiene el interés de reflexionar en torno al proceso de recuperación de experiencias que tuvo lugar durante la investigación. En una primera parte, expongo mi experiencia como investigadora y específicamente mi vivencia de lo alternativo de *Yomol A'tel* a lo largo de la investigación. Asimismo, reflexiono sobre la relevancia del proceso de sistematización en la construcción de lo alternativo, proceso que me permitió valorar los rasgos alternativos y el aporte de la propuesta de transformación social que tiene *Yomol A'tel*. Por último, expongo los momentos más reveladores —desde la voz quienes participaron en los espacios de la sistematización— que dan cuenta de la alternatividad del proceso.

5.1. La experiencia de aproximarme a lo alternativo de *Yomol A'tel*

El proceso de investigación representa una lectura diferente y profunda en torno a la propuesta de *Yomol A'tel*. En efecto, el acompañamiento que he realizado durante los últimos años me ha permitido construir otra mirada hacia la organización y develar sus aspectos críticos por medio de la voz de quienes participan en ésta. A continuación expongo la lectura ante lo que el proceso fue descubriendo y aportando tomando en consideración lo que consideré como las dimensiones críticas y ejes de análisis.

a) *Yomol A'tel como empresa social y solidaria*

El marco de referencia para comprender la propuesta alternativa de *Yomol A'tel* es la Economía Social y Solidaria. Así, el punto de partida

ha sido el significado que tiene para los participantes formar parte de una empresa «diferente», con una propuesta económica que se define fundamentalmente por el interés de poner al servicio de las comunidades tseltales y de las personas el producto del trabajo colectivo. Durante el proceso de investigación y a la luz de las reflexiones de quienes participan en la organización, la estrategia de *Yomol A'tel* se desveló y destacó como una alternativa de economía social y solidaria en los siguientes aspectos:

- a) LA ORGANIZACIÓN HA LOGRADO CONSTRUIR UNA CADENA DE VALOR AGREGADO CON EL INTERÉS DE OFRECER UN PRECIO MÁS JUSTO POR EL TRABAJO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ AGREMIADOS

Después de años en la conformación de los eslabones de transformación, *Yomol A'tel* logró comprar el café de sus socios productores a un precio por encima del ofrecido por intermediario local (coyote) y también por el mercado de comercio justo. Este precio es reconocido y valorado tanto por los productores por los colaboradores. En la conformación de los eslabones de transformación, *Yomol A'tel* se ha ocupado de trascender el esquema de ONG receptora de fondos para ser una empresa sostenible económicamente. Las utilidades obtenidos por la venta de café procesado a nivel nacional e internacional, así como por la venta al consumidor final en cafeterías *Capeltic*, se reinvierten para sostener la cadena, pagar deudas y para activar otros procesos productivos y educativos del proyecto.

Tanto los productores y colaboradores del proyecto, independientemente de su origen, experiencia y saberes están conscientes de que participan en una empresa que funciona de manera diferente, y es más confiable que otras organizaciones presentes en el territorio debido a que está dirigida por gente que es percibida como leal e incorruptible. Es una organización diferente que reconoce el trabajo que realizan los productores en los cafetales, está dirigida por personas que conocen el contexto y que tienen una vocación de servicio reconocida. Además, perciben que la empresa es un camino de aprendizajes y tienen confianza en el sueño o ideal que ésta persigue; sin embargo, la forma de trabajo y la estrategia en sí genera múltiples dudas e inquietudes principalmente por problemas de comunicación, acompañamiento y organización, aspectos vinculados con una falta de profesionalización en sus procesos.

La falta de profesionalización es fuente de confusión entre los colaboradores y también entre los productores. Por una parte, los colaboradores exponen dudas sobre sus responsabilidades, lo que se espera

de ellos, el aporte que tienen en la construcción del sueño, su inclusión en la toma de decisiones, el monitoreo de sus funciones y logros, así como el reconocimiento justo de su trabajo. Por otra parte, los productores no les queda claro aspectos cruciales de la estrategia tales como la construcción del precio, si las cafeterías *Capeltic* les pertenecen realmente a ellos y a sus hijos, y cómo es el proceso de reinversión de las utilidades en la empresa. En torno a este último aspecto, se reconoce una brecha profunda entre el eslabón primario enmarcado por el trabajo de los productores de la cooperativa *T'sumbal Xitalha'* y los otros eslabones de la cadena de valor, sobre todo con el eslabón de servicios representado por las cafeterías *Capeltic*.

La brecha también se confirma por la poca injerencia que tienen los socios productores cafetaleros en la toma de decisiones concerniente a *Capeltic*. En las asambleas que tienen de manera regular la mesa directiva de la cooperativa con los productores representantes de las regiones, *Capeltic* aparece como un asunto lejano, sólo se informan las decisiones que son tomadas por los directivos mestizos de *Yomol A'tel* (apertura de alguna cafetería o alianzas estratégicas). También se observa que algunos productores tseltales tienen la idea de que las cafeterías *Capeltic* pertenecen a la cooperativa, las sienten suyas, pero esto contrasta con la poca injerencia e información que tienen sobre su operación. La relación entre este último eslabón y los productores se reduce a las prácticas de catación de café que realizan como parte de las actividades de la Escuela de Café en las instalaciones de la planta de Chilón, así como los talleres que reciben sobre tipos de tueste y calidad del grano. El discurso de la calidad del grano y su efecto en taza también es un tema recurrente como parte de su formación, pero no son temas prioritarios en las asambleas regionales, donde los socios productores tienen mayor participación.

La brecha entre los eslabones también obedece a que ni la planta transformadora en Chilón ni *Capeltic* (las cafeterías) están propiamente cooperativizadas, es decir, jurídicamente estos eslabones no son cooperativas o empresas sociales y no pertenecen legalmente a los productores. De hecho, este tema resultó un tanto quisquilloso cuando se tocó tanto en las reuniones con el equipo de colaboradores como en los grupos focales a los que asistieron los socios productores. Algunos productores y colaboradores, por ejemplo, asumen que las cafeterías pertenecen a la cooperativa. No obstante, el control de *Capeltic* no lo tiene la mesa directiva tselta de la cooperativa. Por razones de agilización de trámites, los directivos de *Yomol A'tel* decidieron que tanto la procesadora como *Capeltic* funcionaran bajo esquemas jurídicos diferentes (*Capeltic* está constituida como una empresa convencional que genera uti-

lidades) pero esto no quedó claro para todos los participantes de *Yomol A'tel*. Para la mayoría de los productores tseltales la palabra es muy importante y valiosa, y confían que tanto la planta como las cafeterías son de ellos —porque así les fue dicho—, independientemente de lo que diga el acta constitutiva. La mayoría de los productores expresan que las *Capeltic* están al servicio de la cooperativa *Ts'umbal Xitalha'* y las asumen como propios, aun cuando se les aclara que oficialmente ellos todavía no son los dueños.

- b) PARA LOS DIRECTIVOS, *YOMOL A'TEL* ES UNA EMPRESA SOCIAL Y SOLIDARIA PORQUE PRIORIZA A LAS PERSONAS, Y PONE AL SERVICIO DE LAS COMUNIDADES TSELTALES EL TRABAJO QUE SE REALIZA EN TODOS LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR QUE HA CONSTRUIDO. TIENE ADEMÁS UNA APUESTA PARA DESMANTELAR LA RED DE DOMINACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS LOCALES QUE MARGINALIZA A LAS FAMILIAS PRODUCTORAS

Al respecto, la estrategia multiactor utilizada por la organización ha sido elemental para la construcción de alianzas y la articulación con otras entidades, lo que ha materializado el sueño de *Yomol A'tel* de ofrecer una alternativa más justa y digna a los productores de café de la zona. Gracias a esta articulación y vinculación tanto con universidades, asociaciones y agencias de cooperación, *Yomol A'tel* ha podido construir su cadena de valor, ofrecer un precio fijo a los productores, implementar prácticas agroecológicas en las parcelas de los productores y, por supuesto, ofrecer alta formación e intercambio de experiencias a sus colaboradores y socios. Todo esto, en conjunto, es lo que hace que los productores y colaboradores tseltales perciban a *Yomol A'tel* como una «cooperativa diferente», una organización además respetuosa del idioma y la cultura tseltal.

El cooperativismo forma parte del discurso de los productores debido a que la figura de la cooperativa ha sido una forma conocida de asociarse en la región y aunque ha generado experiencias decepcionantes —se menciona recurrentemente la desconfianza que tienen de asociarse con otras cooperativas porque las consideran corruptas y con miembros desleales— sigue un referente del trabajo organizado de los productores de materias primas, una forma de comercializar mejor el café, lograr mejores acuerdos y protegerse de la rapacidad de los coyotes. Así que «hacer empresa social y solidaria» implica tanto para los colaboradores y directivos de *Yomol A'tel* como los productores, tener una respuesta organizada integral y alternativa a las prácticas comerciales abusivas que se viven en el contexto. Y es alternativa no sólo porque resiste a las formas dominantes de comercio del café a nivel local, bus-

cando que los productores tengan otras opciones para vender el producto de su trabajo, sino porque apuesta a una transformación social de las condiciones de vida marginalizantes de las familias, apuntando a respuestas más integrales (proyecto ético, educativo y político) que aumentan el capital social, cultural, económico y simbólico de las personas que forman parte del proyecto.¹¹¹

Algo pasa con las personas que son parte del proyecto, algo les toca, sobre todo aquéllas que tienen una participación más activa ya sea como productores o colaboradores, se perciben con una conciencia más crítica sobre la realidad o se dan cuenta de que sus horizontes de posibilidad se han ampliado. Al respecto, no sólo se trata de los productores de café sino de todo aquél que participa en *Yomol A'tel*. El enfoque en la persona provoca que los proyectos personales de los colaboradores también se vean trastocados por el sueño de *Yomol A'tel*; se entiende que las personas son el centro del proyecto, y en este sentido, los colaboradores también se perciben protagonistas o sujetos clave de lo que se está construyendo, expresando continuamente la tensión que implica alinear los proyectos personales con el plan colectivo de vida al que invita la organización. La articulación de los distintos proyectos al sueño común es un desafío mayor en una empresa social y solidaria como *Yomol A'tel*, y el sueño tiene que ser suficientemente integrador, congruente y seductor para que distintos sujetos y sus voluntades se vinculen, para que tenga lugar un proceso de apropiación y no de asimilación, como se ha reflexionado anteriormente. Este sueño se expresa en *Yomol A'tel* en la idea del *lekil kuxlejilil* o buena vida, que constituye el trasfondo ético e ideal regulatorio del esfuerzo colectivo de la organización.

5.2. La relación del proyecto y la idea del *lekil kuxlejilil* o buena vida tseltal

El *lekil kuxlejilil* o buena vida era una de las ideas que aparecía recurrentemente en los espacios de análisis de *Yomol A'tel* desde mis tiempos de colaboradora, y se presentaba como el sentido del proyecto, el fin último o la respuesta a los *para qué* de los esfuerzos individuales y colectivos promovidos por la organización. La estrategia de agregación de valor para construir un precio es una estrategia de resistencia

¹¹¹ Aunado a las formas de capital a los que hace referencia Pierre Bourdieu se presenta el capital simbólico como un recurso o fuerza que se reconoce en el agente y le brinda credibilidad, prestigio y autoridad.

en el sentido que transgrede las formas dominantes de comercializar el café en la zona, e implica una fuerte apuesta al desarrollo de capacidades tanto de los productores tseltales como de los colaboradores, de ahí que ante todo *Yomol A'tel* se perciba como un proyecto educativo o un camino de aprendizajes. Al respecto, no sólo ha sido necesario un acompañamiento/formación técnica cercano sino también un trasfondo ético motivado por una espiritualidad fortalecida que le dé sentido al proyecto. Esta dimensión ética está ocupada principalmente por el *lekil kuxlejalil*.

Frente a la inquietud de qué tanto se tensionan o potencian los principios y valores tseltales ante la estrategia de valor agregado y generación de capacidades que el proyecto sugiere, la idea del *lekil kuxlejalil* aparece como una resistencia reguladora, es decir, una fuerza creativa que representa el ritmo tseltal y ejerce una tensión ética para orientar e incluso adecuar las funciones del proyecto. Lo que se percibe de esta idea es que se va construyendo en los espacios de reflexión promovidos por *Yomol A'tel*, es decir, no es un ideal fijo o conceptualizado, sino un imaginario que se va nutriendo y discutiendo en los procesos de reflexión sobre la práctica. Al ser una frase en tseltal enfoca el origen del proyecto, *Yomol A'tel* es una empresa de economía social y solidaria que trabaja por el *lekil kuxlejalil*, lo que implica que la referencia esencial del proyecto es el deseo del corazón de los tseltales¹¹², y esto se vincula con la idea de integralidad y armonía de la vida. La buena vida para los y las tseltales es tener *el corazón en casa —nacal o'tanil—*, es decir, tener tranquilidad, serenidad y una sensación de estar vinculado y unido a los demás, a la divinidad y a lo sagrado (las cuevas, la madre tierra, los cerros), a la familia, la comunidad y a la naturaleza. Si hay enfermedad, si hay tristeza o enojo es que esa armonía o equilibrio se ha roto y hay que restablecerlo. Se restablece con la oración, con el diálogo, con la fiesta, con la danza. Es una forma de caminar y una ética de la vida.

Los socios productores y colaboradores que participan más activamente en *Yomol A'tel* son aquéllos que más nutren la idea del *lekil kuxlejalil* en los espacios de reflexión. La idea del *lekil kuxlejalil* evoca lo alternativo del proyecto porque hace alusión a una forma diferente de relacionarse con uno mismo, con la familia, con la comunidad y con el entorno, mientras se trabaja o se camina. Una forma que se contrapone a las dinámicas de explotación de la naturaleza, de instrumentalización

¹¹² Hablar de lo que piensan, viven y quieren los tseltales es hablar de lo que quiere su corazón. La analogía del corazón siempre está presente para describir sueños, miedos, anhelos, esperanzas.

de lo humano, individualismo y competencia rapaz que se vive en la forma convencional de hacer negocio con el café en Chiapas. El *lekil kuxlejilil* representa para *Yomol A'tel* el ritmo tseltal que ha frenado los impulsos de expansión de las cafeterías o los tratos comerciales con actores que no comparten los principios de una economía más justa y solidaria; también representa esa fuerza que dicta hacer paradas en el camino para reflexionar sobre la estrategia y la experiencia de los sujetos. Y, sobre todo, el *lekil kuxlejilil* representa para *Yomol A'tel* lo más deseable de la cosmovisión indígena tseltal: la armonía de la persona con su familia, su comunidad, con la divinidad y con su entorno, el valor de la producción orgánica que no daña a la Madre Tierra, el valor de lo intangible que le da fuerza al proyecto.

5.3. La dinámica de las relaciones de poder al exterior y al interior de *Yomol A'tel*

La resistencia que ofrecen grupos humanos frente a las relaciones de dominación y explotación del mercado es una manifestación del carácter dinámico de los juegos de poder. Así, la apuesta de iniciativas en resistencia como la de *Yomol A'tel* es esencialmente la búsqueda de variantes en los juegos de poder del mercado de café, a nivel local.

La estrategia principal de la organización ha sido la construcción del precio de café por medio de la apropiación de la cadena de agregación de valor, dentro del marco de una economía que apuesta por la dignidad de la persona, el reconocimiento del trabajo como un fin y el establecimiento de relaciones de solidaridad y confianza en el trabajo cooperativo. Al exterior de la organización, *Yomol A'tel* ha podido dejar en claro su postura de aliarse con actores que estén sensibilizados a las razones de su estrategia y que conozcan la realidad de las comunidades indígenas tseltales, esto le ha permitido construir una red sólida y solidaria de colaboración y de intercambio de experiencias, atendiendo al ritmo tseltal de trabajo.

Como conjunto empresarial *Yomol A'tel* es percibida como una iniciativa que empieza a hacer ruido entre la red de intermediarios locales, sobre todo entre los coyotes que se movilizan en el interior de las comunidades atendidas por la cooperativa. La planta procesadora que se ha construido en Chilón rompe con el paradigma de que en la zona sólo hay bodegas para acopiar y almacenar café verde para su venta posterior, modificando la manera en que se percibe la participación que tienen los productores tseltales en el mercado del café. En la planta son los hijos de productores quienes hacen las pruebas de cali-

dad de grano, hacen el tostado, el molido y la venta del café, y poco a poco han empezado a intervenir en la negociación con los clientes nacionales e internacionales. También son los hijos de productores quienes han empezado a tomar el control de la administración y han empezado a asumir puestos de coordinación, en un proceso que *Yomol A'tel* ha denominado como «tseltalización» del proyecto y que está estrechamente vinculado a la apropiación de la cadena de valor. Al respecto, los familias productoras cuyos miembros tiene mayor participación en los procesos de la organización, son las que sienten más parte de *Yomol A'tel*; también tienden a ser los más informados, los más críticos con los programas asistencialistas de gobierno y el acecho de los coyotes, y reconocen la importancia de no perder la confianza en el sueño que se construye.

El proyecto educativo de *Yomol A'tel* representado en la Escuela de Café ha brindado a los productores la oportunidad de decidir con mayor información sobre la venta de su cosecha; en efecto, el coyote aparece como una opción siempre presente, pero quienes se sienten más cercanos a la organización dado su nivel de participación exponen una posición más crítica y están conscientes de que la apuesta por el coyote genera pobreza, aunque llegue a ser considerada la opción más fácil cuando hay urgencia de dinero, ya que los intermediarios manejan más flujo de efectivo que *Yomol A'tel* durante el tiempo de acopio. A medida que el productor participa más en los procesos formativos de *Yomol A'tel*, el precio del café deja de ser percibido como el factor diferencial de la organización frente a otras opciones; esto no quiere decir que pierda su importancia, pero sí que el proyecto es observado como una apuesta más amplia e integral. Entonces, los productores expresan que no sólo se trata de vender mejor el café o ganar más porque se tiene acceso a un consumidor final, sino que el proyecto es una alternativa que los representa. Así, en la medida que el proyecto es percibido como una respuesta integral o multidimensional —que toca diversos aspectos o aristas de la vida de los socios— los productores se perciben menos condicionados o limitados por el factor económico en la toma de sus decisiones o elecciones.

Hacia el exterior, *Yomol A'tel* es vista como una iniciativa de economía solidaria con una estrategia económicamente sostenible que le ha permitido responder a las necesidades de sus asociados y participar en el mercado del café con un producto de alta calidad, haciendo alianzas afortunadas que la han impulsado. En el interior, la organización hace frente a variadas contradicciones e inquietudes que provienen principalmente de sus colaboradores, destacándose una dinámica que obliga a *Yomol A'tel* a revisar cómo está promoviendo la horizontalidad y la

participación de todos en sus procesos y equipos de trabajo. Los colaboradores valoran los aprendizajes que adquieren, se sienten transformados, perciben que el proyecto les abre horizontes; sin embargo, algunos también sienten que no son tomados en cuenta y que existen privilegios. Otros colaboradores expresan que hay una falta de acompañamiento, comunicación y organización que genera frustraciones y tensiones, que se requiere desarrollar más capacidades en todos los niveles —desde el técnico hasta el directivo— para que las personas se sientan con más libertad de expresarse, participar y tomar iniciativa en los distintos procesos.

Lo que se observa es que mientras que en las asambleas de los socios productores el código y el ritmo que predomina es el tselta, en las plenarios y espacios de participación del equipo de colaboradores el código, el discurso y las formas que se destacan son las mestizas. En estos espacios, la mayoría de colaboradores tseltales —que son hijos e hijas de productores— tienen una participación reducida y se asume que no participan por vergüenza o por inseguridad, no por falta de comprensión. Sin embargo, en entrevistas semiestructuradas algunos de estos colaboradores expresan que su falta de participación se debe a que no se sienten en un ambiente de confianza o que no entienden los conceptos que se manejan y les da miedo preguntar. Otros comentan que de cualquier forma las decisiones son tomadas «desde arriba» haciendo referencia a los directivos mestizos. Los colaboradores tseltales más resueltos y menos temerosos comentan que a veces no participan porque no les queda muy claras las ideas que se exponen y tampoco llegan a expresar sus inconformidades porque se sienten tan agradecidos con el proyecto, que no quieren ser percibidos como ingratos. ¡*K'un, K'un!* —poco a poco— responden cuando les pregunto si algún día se sentirán con la suficiente confianza y libertad de expresarse.

La tseltalización es un proceso deseable y es parte esencial de cómo se entiende la apropiación de la cadena de valor en *Yomol A'tel*; en este sentido, también implica la expresión de un pensamiento más crítico y responsable de los tseltales dentro del proyecto. Si se apuesta al desarrollo de capacidades de las personas para que se dinamice el juego de poder, entonces es deseable que los participantes se sientan con mayor libertad para expresar sus inquietudes y reflexionar sobre sus contradicciones, que muestren sus inconformidades y que las hagan parte del proyecto de co-construcción social. Al respecto, se percibe una tensión que solicita a *Yomol A'tel* a no dejar de enfocarse en las personas y su necesaria formación, no sólo en aspectos técnicos sino también en otras dimensiones de lo humano, como el desarrollo de ha-

bilidades transversales, el pensamiento crítico y la capacidad de diálogo intercultural.

5.4. **Los espacios de crítica y reflexión ética promovidos por *Yomol A'tel***

Se ha destacado la importancia del trasfondo ético en los proyectos que proponen una alternativa. De hecho, la resistencia la concibo como esa energía ética que ejercen las personas como resultado de una práctica reflexiva sobre su condición y sus relaciones, a modo de administrar el poder y evitar situaciones de dominio, aspecto que se corresponde con la no aceptación de formas de vida injustas y excluyentes. Por esta razón, consideré importante observar los espacios donde *Yomol A'tel* lleva a cabo la reflexión sobre su trabajo a nivel personal y colectivo.

Al respecto, me di cuenta que existen dos tipos de espacios principalmente promovidos por la organización y que funcionan como lugares donde las personas tienen la oportunidad de pensar su trabajo y pensarse a sí mismas, así como de vivir experiencias de comunión y encuentro, crítica y aceptación, que las fortalecen: los espacios de oración colectiva y los espacios de análisis/ revisión de su experiencia.

En los espacios de oración colectiva se solicita despertar la voluntad común de reconocer la resistencia de la que se es parte, de animar el «corazón» para estar atentos y mantener la disposición de seguir caminando, encontrándole sentido al camino que se recorre. La oración colectiva es una práctica que tiene formas y tiempos diversos, tiene una esencia tseltal y está asociada principalmente a los modos de la cooperativa *T'sumbal Xitalha'* y las comunidades; se realiza, por ejemplo, al inicio de cada asamblea regional, en las reuniones de la mesa directiva, antes de iniciar algún taller o capacitación, en los congresos de los socios productores e inauguraciones de cafeterías donde se realiza el ritual del altar maya¹¹³. Pero también tiene una función principal en los ayunos comunitarios organizados por *Yomol A'tel*, eventos en los que se reúnen todos los socios y colaboradores de la organización y pa-

¹¹³ Ceremonia de oración que consiste en hacer un altar en el suelo en forma circular donde se colocan flores, granos (frijol, maíz) así como diferentes tipos de frutos, cosechas y productos (café, cacao, miel, calabaza, plátanos). Con este altar se le pide y agradece a los cuatro puntos cardinales —cada uno con un color diferente que se hace nota con la disposición de los elementos— la propia vida a través de esta ofrenda a la Madre Tierra.

san días reflexionando y orando en ayuno. Estos espacios tienen una fuerte carga simbólica y generan sentido especialmente para los *tzeltales*, aunque también para los *caxlanes* participantes —que no son religiosos practicantes— quienes consideran que fortalecen el espíritu del proyecto, promueven una reflexión sobre la realidad de la comunidades, y fortalecen la identidad de *Yomol A'tel*. En las ceremonias se recuerda lo esencial y lo trascendente, y cada persona reconoce su papel dentro del esfuerzo colectivo, se hace una crítica fuerte al asistencialismo del gobierno, sobre la condición de exclusión y la lucha contra el coyote.

Los espacios de análisis y revisión de la experiencia son promovidos por los directivos mestizos y son reuniones de reflexión o talleres de análisis para generar inquietudes /preguntas y plantear algunas respuestas/hechos sobre el camino de la organización, las cuales son facilitadas por algún académico o investigador aliado. El proceso de sistematización ha sido una de los principales propulsores de este tipo de espacios donde las personas tienen la oportunidad de reflexionar sobre su experiencia, de expresar inquietudes, de pensar su posición en el proyecto y el sentido de su trabajo. En estos espacios se promueve la revisión crítica del proyecto, se hace una reflexión sobre el marco de economía solidaria, el *lekil kuxlejalil* y el sueño de *Yomol A'tel*. Las personas generalmente juzgan estos espacios como liberadores y formativos, aunque en ocasiones no dejan de ser incómodos, pues incitan a dejar de pensar en lo que debería ser el proyecto —la imagen ideal y romántica— para dar cabida y enfrentar lo que es, con todos sus matices, contradicciones y vacíos. La energía ética, en este sentido, se vincula con la capacidad individual y colectiva de recordar, cuestionar, dialogar, confrontar versiones y articular narrativas en torno a la experiencia.

Estos espacios, que juzgo esencialmente como formativos, son cruciales para comprender que construir una propuesta alternativa desde la noción de una empresa social y solidaria en el contexto indígena de Chiapas implica fortalecer la disposición y capacidad de abrirse a otros ritmos de trabajo, de promover una discusión activa y crítica del trabajo que se realiza, en un diálogo creativo entre los distintos actores y los diversos contextos de significación.

5.5. La incidencia del proyecto en la vida de las personas

«Algo» pasa en la vida de las personas que participan en *Yomol A'tel*, y tanto colaboradores como productores dan cuenta de proce-

sos de transformación, haciéndose estos más notorios según el nivel de participación que tienen en la organización. Entre más participan en los talleres, eventos, cursos, espacios de formación que tiene *Yomol A'tel* más conocen el proyecto, más se sienten parte de éste y sujetos protagonistas del camino, sus vidas se perciben más trastocadas. Se destaca especialmente el caso de las mujeres que participan en la organización, debido a que sus voces dan mayor cuenta de su transformación personal y de nivel de consciencia.

Desde sus respectivos contextos, las personas mencionan que el proyecto les permite desarrollar capacidades y tienen la oportunidad de materializarlas a través de su trabajo, pues la premisa es «aprender haciendo» por lo que el nivel de conocimiento o saber previos no son obstáculos para que alguien llegue a tener algún cargo o responsabilidad. Se destaca cómo la participación en *Yomol A'tel* desata un mayor compromiso hacia la comunidad por parte de los jóvenes tseltales y mestizos, así como la inquietud de que el trabajo incida en la vida de las personas a las que sirve. El hecho de que los hijos trabajen en *Yomol A'tel* brinda prestigio y orgullo para las familias productoras más comprometidas con el proyecto, pues no sólo se trata de un espacio donde aprenden, adquieren más confianza en sí mismos, conocen y valoran más su propia cultura tseltal, sino que el camino representa un camino que «gusta a Dios».

Las ideas promovidas por el proyecto que más han incidido en el discurso y la práctica de los colaboradores y socios más comprometidos son: la venta por calidad y no por caridad, la búsqueda del *lekil kuxlejalil* más que un precio elevado del café, la importancia de la respuesta organizada para luchar contra el coyote (no como una persona concreta sino como una práctica de explotación), las prácticas agroecológicas (lo orgánico) para cuidar la Madre Tierra y la diversidad de cultivos para el sustento familiar. Y entre estas ideas que evocan formas de vida o formas de caminar, la «otra economía» aparece y significa sustancialmente relacionarse con personas que no buscan aprovecharse de unos y otros, sino que les interesa construir colectivamente una respuesta ética de vida sostenible y justa para todos.

La incidencia de *Yomol A'tel* en la vida de las personas llega a trascender los límites de la organización y el tiempo de su participación, lo cual se relaciona con la idea de que el trabajo es una «forma de caminar» que implica valores que no son propios o exclusivos de *Yomol A'tel* sino que evocan aspectos deseables de vida y convivencia que hacen sentido a las personas más allá de sus contextos y sus circunstancias. Por ejemplo, la idea de armonía transversal a la que alude el *lekil kuxlejalil* también se vincula con los principios de cooperación, sosteni-

bilidad ambiental y compromiso con el entorno de la economía social y solidaria.

5.6. La relevancia de la investigación para la experiencia de lo alternativo

Un enfoque de investigación cualitativa como la Sistematización descubre cómo los diferentes sujetos que participan de un proyecto interpretan los eventos que les ocurren; así, su resultado es la confrontación de diversas interpretaciones, o el cruce de diversos horizontes de interpretación, incluido por supuesto el de los investigadores que acompañan el proceso. Destaco esto porque la sistematización que se llevó a cabo en Chilón, Chiapas de enero 2014 a agosto 2015, reveló prioridades, posturas y valoraciones diferentes de las personas participantes, exponiendo la complejidad de las relaciones que se establecen dentro de la organización, y dando cuenta del mayor desafío que enfrenta todo proyecto que quiere ser «alternativo»: gestionar y capitalizar la diversidad, y por ende, la diferencia, para fortalecer el interés de construir colectivamente una respuesta ética de vida sostenible para todos.

Durante el estudio de lo alternativo en *Yomol A'tel* se dieron cita una serie de acontecimientos —durante y después del proceso— que sólo pueden generarse en espacios donde el reconocimiento del Otro tiene lugar. En estos espacios se dio cabida a la confrontación de interpretaciones opuestas y perspectivas distintas sobre la estrategia y sus prácticas. Las confrontaciones que se dieron cita incluso causaron dolor, así como puede doler el encuentro con el Otro y un proceso de transformación.

La sistematización dejó al descubierto puntos de encuentro entre el discurso institucional de *Yomol A'tel* y la percepción de los productores y colaboradores, pero también evidenció distanciamientos y posturas que fueron confrontadas. Recuerdo la ocasión en que en una reunión de sistematización con el equipo se problematizó el asunto de la propiedad de la planta en Chilón y las cafeterías, y se discutió la idea de quiénes tendrían idealmente el control de estas unidades de negocio, si los socios productores de la cooperativa *T'sumbal Xitalhá* o los colaboradores, o cuál era el sentido del proceso de apropiación de la cadena valor para todos los participantes. También se discutió sobre el reconocimiento del trabajo, el incómodo asunto de los salarios y la noción del servicio para los tseltales, así como la necesidad de un mejor acompañamiento, organización y comunicación dentro del equipo. Todavía re-

cuero el rostro de alivio de uno los jóvenes colaboradores cuando tuvo la oportunidad de expresar una inquietud que no había compartido por falta de un espacio que legitimara la duda, la inquietud y la contradicción: *¡Al fin lo solté! ¡Ya salí!*

Al respecto, se ha revisado que la sistematización brinda una posibilidad de reconocimiento e interpelación con los otros; de visualizar las confluencias y las diferencias, y las contradicciones que dan identidad a la experiencia de intervención, especialmente para las organizaciones que tienen proyectos sociales. Así, el proceso abrió espacios que aportaron a la toma de conciencia de los participantes y que hicieron posible que los sujetos se relacionaran horizontalmente, reconociendo sus diferencias, sus particularidades y subjetividades.

Una investigación puede llegar a tener efecto en los grupos y las personas cuando desencadena comportamientos. Dicho en otras palabras, la investigación puede ser considerada como la «toma de conciencia» de la situación actual. Una vez que hay conciencia se empieza a generar un cambio de manera intencional e interviniendo de manera positiva en él. Se logra una diferenciación entre lo que se puede, se quiere o se deja de hacer.¹¹⁴

Considerando este aspecto, es posible reconocer la incidencia que tuvo el proceso de investigación en los participantes, al crear espacios de reflexión que se sumaron a los esfuerzos por generar experiencias de lo alternativo. En estos espacios, los sujetos participantes reflexionaron sobre la estrategia de *Yomol A'tel*, su posición en las dinámicas de poder, el ejercicio de sus libertades, así como el tipo de relaciones que generan en la organización. Así, la procesos reflexivos llevados a cabo durante la investigación generaron experiencias de lo alternativo.

Cuando les preguntamos a los participantes de *Yomol A'tel* su percepción acerca de los ejercicios llevados a cabo en los distintos momentos del proceso, las personas coincidieron en que este tipo de prácticas los hizo sentir liberados y fueron significativas para comprender más el sentido de la estrategia de la organización. De hecho, los espacios creados y la reflexión llevada a cabo en dichos espacios fueron percibidos como fruto de *Yomol A'tel*, un fruto bueno que les hizo ver y entender otras cosas, así como conocer más sobre sí y los otros. A continuación se presentan algunos fragmentos que dan testimonio de este aspecto.

¹¹⁴ Ojeda, Angélica (2010): *El Impacto de la investigación en la vida social de los grupos y las personas*. Universidad Iberoamericana, México, p. 5.

Late en mi corazón los puntos que se han comentado, platicado. Me da gusto lo que se está diciendo, todo lo que se está haciendo. Se estuvieron comentando muchas cosas, hubo muchas preguntas, me da mucha alegría porque ¡hay algo que tiene mi corazón! (se toca el pecho) Se expresó y le da mucha reflexión que hay más cosas que seguir, preguntas para el beneficio de la cooperativa, es para que nos guíen a un buen camino...

Los espacios de discusión realizadas para la revisión de la experiencia fueron percibidos como experiencias formativas, de aprendizaje, tal como se percibe el camino que *Yomol A'tel* está construyendo. El contar con espacios donde pudieron expresarse, liberar sus pensamientos y sentimientos, y darse cuenta de lo que han caminado con *Yomol A'tel* les generó sensaciones de alegría, de libertad, pues pudieron compartir y escuchar a otros, preguntar y responder en igualdad de condiciones, siendo personas con diferentes historias y percepciones.

Considerando esta perspectiva, la investigación es percibida como construcción colectiva de conocimiento no sólo porque se realiza con el aporte, inquietudes e ideas de todos los participantes, sino porque abre los espacios de subjetivización donde las personas se permiten descubrirse y construirse, pensarse de otra manera mientras hacen la revisión de su experiencia. La intervención académica en este sentido apoya en la generación de espacios formativos que promueven la crítica y la reflexión, espacios legitimados por la propia organización para la construcción de su propuesta alternativa.

En este caminar, mi visión sobre la incidencia de la investigación y mi rol como investigadora se vieron trastocados, en el sentido de valorar tanto el proceso como la conclusión de una investigación. Es decir, no se trata de esperar a que concluya un proceso de investigación para que éste logre incidir en la realidad que investiga, ya que durante su desarrollo ésta puede promover adecuaciones éticas para fortalecer un proyecto como el de *Yomol A'tel*.

Reflexiones finales

El interés por lo alternativo en *Yomol A'tel* me ha implicado investigar tanto los fundamentos teóricos y los constructos ideológicos institucionalizados que sustentan otra forma de hacer economía, como el sentido que aparece en la experiencia de quienes, en su cotidianidad, son parte de un proyecto que apuesta a una transformación social de base. Por una parte, he revisado el discurso de la economía social y solidaria, sus fundamentos y principios así como otras perspectivas éticas como el decolonialismo, con el fin de incluir otras racionalidades en la búsqueda de referir lo alternativo. Por otra parte, he accedido a las interpretaciones de las personas que construyen en el día a día una iniciativa que se juzga alternativa para abordar qué es lo que ésta les significa, tomando como fundamento que el sentido de lo alternativo se expresa en la voz de quienes viven los proyectos.

A través del desarrollo de la investigación, se ha revisado que lo alternativo se vincula inevitablemente a un esfuerzo de resistencia, comprendiendo ésta como una estrategia, producto de una energía ética creativa que permite a las personas modificar las relaciones de dominación. Lo alternativo parte y se nutre de una postura crítica que reconoce las relaciones y la condición de los sujetos en un contexto situado y, tal como se ha revisado, se corresponde con la no aceptación de formas de vida injustas y marginalizantes, y con la idea de que la cooperación es posible porque existe una conciencia de las personas como sujetos de igual dignidad, por lo que tienen el derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, origen, etc.

Ahora bien, la resistencia que ofrecen grupos humanos frente a las relaciones de dominación y explotación del mercado es una manifestación del carácter dinámico de los juegos de poder. La apuesta de iniciativas en resistencia como la de *Yomol A'tel* es esencialmente la bús-

queda de variantes en los juegos de poder del mercado de café, a nivel local, pero con una perspectiva global, vinculándose a una apuesta sistémica de transformación social representada en el marco de la economía social y solidaria.

La transformación social propuesta por las empresas de la economía social y solidaria tiene como punto de concreción las relaciones entre las personas y organizaciones que se suman al esfuerzo colectivo y se vinculan para construir respuestas más integrales. El vínculo, sólo es posible a través del reconocimiento del Otro, y requiere una reflexión emergida de una ética enfocada en el genuino respeto hacia la diferencia. Sin este genuino reconocimiento del Otro, se corre el riesgo de caer en visiones ingenuas y esencialistas de las empresas de la economía social y solidaria en su afán de restablecer el rol político de la sociedad civil.

La estrategia multiactor desarrollada por *Yomol A'tel* tiene como fundamento el enfoque en las personas y su dignidad, y como horizonte de sentido el *lekil kuxlejail* de las comunidades indígenas tseltales. El enfoque que sitúa a las personas como fines y no sólo como medios es una idea en resistencia a los procesos productivos y económicos que tienden a instrumentalizar a la persona y a los grupos humanos, haciendo del sujeto individual y colectivo, un objeto al servicio de fines ajenos, y de la subjetividad un espacio incierto, poco confiable y/o deseable. En este sentido, *Yomol A'tel* ha buscado ser un referente en la región tseltal y busca consolidarse como una experiencia empresarial que efectivamente tenga un valor transformador de la realidad. Esto es precisamente lo que distingue su propuesta como «alternativa» en el contexto económico y social donde lleva a cabo su estrategia de intervención, entendida como los esfuerzos realizados por un grupo de personas para reconstruir historicidad, buscar formas discursivas diferentes, entender y caminar con los otros, ser parte de una construcción colectiva abierta a la crítica y a las adecuaciones éticas, y colocando como referencia de su reflexión colectiva la idea del *lekil kuxlejail*.

La iniciativa de *Yomol A'tel* ofrece una experiencia de resistencia al buscar que los familias tseltales productoras de café en la región tengan un mayor control sobre los beneficios de su trabajo, apropiándose de los eslabones de transformación en la cadena de valor agregado del café y participando en el mercado de bienes y servicios con un producto terminado de calidad. Lo anterior representa un camino distinto, un proyecto «otro» que brinda espacios sociales, formativos y económicos ajenos a las prácticas dominantes en el territorio —la comercialización de *commodities* a través del intermediario o coyote— que son juzgadas como las principales responsables de la marginalización, sometimiento y pobreza de las familias indígenas que habitan esta región de Chiapas.

Además, la apuesta por el desarrollo de un producto de calidad confronta la perspectiva que degrada y reduce a los productos indígenas a la venta por caridad, una visión que ha sido promovida directa e indirectamente por el asistencialismo gubernamental.

Como empresa social y solidaria *Yomol A'tel* ha tejido una red de colaboración —a través de una estrategia multiactor— que le ha permitido ofrecer un precio fijo a los productores con base en una apuesta por la calidad e independiente del precio ofrecido por el mercado internacional de *commodities*, un evento paradigmático en el territorio, muy valorado por los socios de *Yomol A'tel*, ya que ninguna otra organización en la región ha posibilitado una retribución económica más acorde con el trabajo realizado en los cafetales.

La estrategia de agregación de valor implica una fuerte apuesta al desarrollo de capacidades tanto de los productores tseltales como de los colaboradores, de ahí que ante todo *Yomol A'tel* se perciba como un proyecto educativo o un camino de aprendizajes, donde las personas tienen la oportunidad de ampliar sus horizontes de posibilidad e imaginar otras formas de participación en su realidad, debido al aumento en el capital social, cultural, económico y simbólico que el proyecto procura.

Ahora bien, no sólo es necesaria una formación técnica cercana sino también un trasfondo ético motivado por una espiritualidad fortalecida que le dé sentido al proyecto. Esta dimensión ética está ocupada principalmente por el *lekil kuxlejalil*, noción que al ser discutida y reflexionada de forma colectiva alude a valores que tienen sentido en un marco global, y es el principal motor de esperanza del proyecto. Este horizonte de sentido, reflexionado desde una perspectiva crítica histórica y ética, hace referencia a principios de convivencia que, como los fundamentos de la economía social y solidaria, no responden únicamente a realidades particulares, sino que son universalizables, o mejor dicho, globales. Al respecto, es importante recordar que la noción de universalización referida no obedece a homogenización, sino a la posibilidad de que a través de un proceso de reflexión se identifique y distingan criterios que lleguen a trascender su referencia directa original —su localización inicial o primaria— y se trasladen a otros contextos, es decir, que se deslocalicen y creen significados en otros ámbitos. Así, se confirma la apuesta por una globalización alternativa donde los principios éticos de una economía más comunitaria y colectiva sustituyan a los del paradigma económico dominante, en el que los individuos buscan ante todo maximizar su provecho individual.

Como parte de sus mayores desafíos, *Yomol A'tel* enfrenta el problema de la falta de profesionalización en sus procesos de gestión, y

también la búsqueda de una mayor articulación para seguir consolidando su propuesta. Los colaboradores y socios dan cuenta de una transformación a nivel personal y familiar, no obstante, la apuesta por un cambio social de base, una transformación estructural, debe apuntar a la integración de voluntades en diversos ámbitos para crear respuestas integrales. Al respecto, se destaca la participación del ámbito académico que en el caso de *Yomol A'tel* ha brindado un acompañamiento crítico, reflexivo y también técnico que ha aportado al fortalecimiento de su estrategia de intervención.

La política de la economía social y solidaria en México no está a la altura de las necesidades de las organizaciones y no profundiza en la comprensión de los fundamentos y sentido de la economía social y solidaria, manteniendo a las empresas sociales como entes pasivos y receptivos de los apoyos gubernamentales. Esta situación expone la urgencia de reflexionar y enriquecer el debate sobre el sentido de las prácticas de economía social y solidaria y el alcance de las empresas sociales y solidarias en México. Esta investigación ha tenido el interés de sumarse a los esfuerzos colectivos de construcción de conocimiento en este campo que, dadas sus especificidades, representa una opción humana ética y significativa para disminuir la injusticia social en nuestras sociedades actuales. Las posibilidades de investigación en el campo son vastas así como las necesidades de un acompañamiento crítico y reflexivo que aporte a la experiencia de lo alternativo que promueven este tipo de iniciativas.

El análisis de experiencia de *Yomol A'tel* ha dado cuenta de la importancia de imaginar estrategias que tengan sentido para las personas, más allá de apostar a los grandes indicadores, tan comúnmente utilizados en las políticas de desarrollo. Cuando las estrategias integrales para combatir la pobreza empiezan a surtir efectos notorios en la vida de las personas, es menester reflexionar sobre sus fundamentos, pues ofrecen luces que indican hacia dónde es relevante dirigir los esfuerzos para la transformación social, sobre todo considerando la coyuntura nacional.

Por último, la investigación realizada evoca la apertura de espacios de reflexión para la acción donde personas con distintos saberes, historias y capacidades, creamos una dinámica de colaboración que, lejos de proponer soluciones concretas dictadas por «expertos», se enfocó en un acercamiento honesto y sensible a una realidad hiriente de la que todos formamos parte. Esto forma parte sustancial a la experiencia y sentido de lo alternativo.

Cuadernos Deusto de Derechos Humanos, núm. 92

A través de un texto con secuencias narrativas, la autora da cuenta de lo alternativo en la experiencia de *Yomol A'tel*, empresa social que construye actualmente un modelo de economía solidaria en el sur de México, con familias indígenas tseltales productoras de café. El texto es fruto de una investigación crítica, cualitativa y multidisciplinaria desarrollada a lo largo de cuatro años y se adhiere al esfuerzo que la propia organización ha impulsado por sistematizar y construir de manera colectiva un conocimiento situado en el ámbito de la Economía Social y Solidaria en México. Con el énfasis puesto en la experiencia de los sujetos, la reflexión ética y el análisis de los sentidos que surgen en la práctica, este trabajo busca contribuir a la comprensión y materialización de la propuesta de *Yomol A'tel* y dar cuenta del camino recorrido para que otras propuestas análogas enriquezcan su propio análisis.

Martha Roxana Vicente es doctora en Estudios Humanísticos por el Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. Su línea de investigación abarca los temas de ética en los negocios, formación para el trabajo, y la sistematización de experiencias para la transformación social. Ha participado como coordinadora de proyectos de economía solidaria y ha diseñado cursos de ética e innovación social en el Tecnológico de Monterrey. Actualmente es investigadora en la línea de *Educación, Trabajo y Pobreza* del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación en la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, y profesora de cátedra en el Departamento de Humanidades del Tecnológico de Monterrey en México.