



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

**INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS
CAMPUS PUEBLA**

**POSTGRADO EN ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA
REGIONAL**

**DINÁMICA SOCIAL Y PARTICIPACIÓN TRANSGENERACIONAL EN EL
DESARROLLO RURALCASO: COOPERATIVA TOSEPAN TITATANISKE,
REGIÓN CUETZALAN, SIERRA NORORIENTAL DE PUEBLA, MÉXICO**

SERGIO MORA AGUILERA

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENEREL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS

PUEBLA, PUEBLA
2012



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS
CAMPECHE-CORDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

CAMPUE-43-2-03

CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **Sergio Mora Aguilera**, alumno de esta institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. Leobardo Jiménez Sánchez** por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesis **Dinámica Social y Participación Transgeneracional en el Desarrollo Rural Caso: Cooperativa Tosepan Titataniske, Región Cuetzalan, Sierra Nororiental de Puebla, México** y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la institución, el Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta institución.

Puebla, Puebla, 29 de julio de 2012



Sergio Mora Aguilera



Dr. Leobardo Jiménez Sánchez

Vo. Bo. Profesor Consejero o Director de tesis

Nombre y Firma

La presente tesis, titulada: **Dinámica Social y Participación Transgeneracional en el Desarrollo Rural. Caso: Cooperativa Tosepan Titataniske, Región Cuetzalan, Sierra Nororiental de Puebla, México**, realizada por el alumno **Sergio Mora Aguilera**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA REGIONAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

DR. LEOBARDO JIMÉNEZ SÁNCHEZ

ASESOR:

DR. ANTONIO MACIAS LÓPEZ

ASESOR:

DR. MARIO MANUEL ALPHAT FERNÁNDEZ

ASESOR:

DR. NESTOR GABRIEL ESTRELLA CHULIM

ASESORA:

DRA. SILVIA DEL AMO RODRÍGUEZ

ASESOR:

DR. CARLOS GARMA NAVARRO

Puebla, Pue., agosto de 2012.

RESUMEN

DINÁMICA SOCIAL Y PARTICIPACIÓN TRANSGENERACIONAL EN EL DESARROLLO RURAL, CASO: COOPERATIVA TOSEPAN TITATANISKE, REGIÓN CUETZALAN, SIERRA NORORIENTAL DE PUEBLA, MÉXICO

Sergio Mora Aguilera, Dr.

Colegio de Postgraduados, 2012

El objetivo de la presente investigación fue conocer si la existencia de relaciones transgeneracionales y la formación humana, contribuyen a resolver el problema de la corta vida de las organizaciones rurales en México. Con tal objetivo se estudió como caso a la Cooperativa Tosepan Titataniske de Cuetzalan, Puebla, desde sus orígenes en 1977, hasta el año 2010. Con el estudio se descubrió una dinámica de relaciones entre los miembros de distintas generaciones de la cooperativa en la planeación y operación de sus programas de trabajo, así como en la distribución de los beneficios para familias. Se concluye que las relaciones transgeneracionales concebidas en el estudio como interacciones entre los miembros de diferentes generaciones de la cooperativa, se han creado y desarrollado históricamente a partir de necesidades que han debido ser atendidas con estrategias de cooperación y trabajo colectivo. Por ello, tales relaciones son funcionales para operar sus programas y distribuir los beneficios bajo los principios del cooperativismo. En este proceso se incrementa la participación de jóvenes de la segunda y tercera generación en los puestos de representación formal de la cooperativa, en el nivel regional y comunitario, así como en las estructuras para operar los programas. Es previsible que entre las generaciones venideras las relaciones que surjan se ajusten a nuevas necesidades y sigan siendo determinantes para la permanencia activa de la organización.

Palabras clave: cooperativa, generación, relaciones transgeneracionales.

ABSTRACT

SOCIAL DYNAMICS AND TRANSGENERATIONAL PARTICIPATION IN RURAL DEVELOPMENT: COOPERATIVE TOSEPAN TITATANISKE CASE, CUETZALAN NORTH- EASTERN SIERRA REGION OF PUEBLA, MÉXICO.

Sergio Mora Aguilera, Dr.
Colegio de Postgraduados, 2012

This is a study about the problem of the short active life of rural organizations in Mexico. The objective was to know whether the existence of transgenerational relationship and human training, help to solve it. With this purpose was studied as case to the Tosepan Titataniske Cooperative in Cuetzalan, Puebla, since its inception in 1977 until the year 2010. The study discovered a dynamics of relationships between members of different generations of the cooperative members in the planning and operation of their programs of work, as well as the sharing of benefits for families. It was concluded that transgenerational relations conceived in the study as interactions between members of different generations of the cooperative, have been created and developed historically from needs that have been solved with strategies of cooperation and teamwork. Therefore, such relationships are functional to operate their programs and distribute the benefits under the principles of cooperatives. This process increases the participation of young people in the second and third generation in positions of formal representation of the cooperative, at regional and community levels, as well as structures to operate programs. It is predictable that relations arising between generations suited to new needs and remain decisive for the active existence of the organization.

Key words: cooperative, generation, transgenerational relationship.

DEDICATORIAS

A la memoria de mi madre Sofía, de quien aprendí valores y principios para andar por la vida, y de mi padre Carlos, jornalero hasta el final, que me enseñó a mirar el campo.

A mis hermanas y hermanos siempre conmigo,

A mi esposa Dora Ma. y a nuestro hijo Quetzalcóatl, con quienes comparto el presente y el porvenir,

A las mujeres y hombres indígenas que iniciaron la construcción de su Cooperativa y a sus descendientes de la segunda y tercera generación, que siguen cultivándola mirando hacia el futuro.

¡Tosepan Titataniske!

AGRADECIMIENTO

A los directivos del Colegio de Postgraduados y a sus docentes que me guiaron en la culminación del trabajo de investigación, destacadamente los integrantes de mi Consejo Particular de esta institución, los doctores Leobardo Jiménez Sánchez, Antonio Macías López, Mario Aliphath Fernández, Nestor Estrella Chulim y de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y la Universidad de Veracruz, el Dr. Carlos Garma Navarro y Silvia del Amo Rodríguez respectivamente.

CONTENIDO

	PAG
<u>LISTA DE CUADROS</u>	xii
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	xvi
<u>LISTA DE GRÁFICAS</u>	xvii
<u>LISTA DE ABREVIATURAS</u>	xix
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>I. ANTECEDENTES</u>	3
<u>1.1 Indígenas de la Región</u>	9
<u>II. PROBLEMÁTICA, PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	12
<u>2.1 Planteamiento de la problemática</u>	12
<u>2.2 Preguntas de investigación</u>	14
<u>2.3 Hipótesis</u>	15
<u>2.4 Objetivos de la investigación</u>	15
<u>III. MARCO TEORICO</u>	16
<u>3.1 Sostenibilidad</u>	16
<u>3.2 Experiencias en América Latina sobre la Permanencia de las Organizaciones Campesinas</u>	18
<u>3.2.1 La Experiencia en Chile: Organizaciones Agropecuarias de Producción para el Mercado</u>	18
<u>3.2.2 La Experiencia en Colombia: Cooperativas de Ahorro y Crédito de Servicio a la Comunidad</u>	22
<u>3.3 Crítica Comparativa sobre Permanencia</u>	26

3.4	<u>Tradición, Identidad Étnica y Comunidad Étnica.....</u>	29
3.5	<u>Interacción Social y Relación Social.....</u>	31
3.6	<u>Desarrollo.....</u>	32
3.7	<u>Organización, Dinámica Social y lo Transgeneracional.....</u>	33
IV.	<u>MARCO DE REFERENCIA.....</u>	40
4.1	<u>Ubicación de la Zona de Estudio.....</u>	40
4.2	<u>Características Socioeconómicas de la Población en la Zona de Estudio.....</u>	43
4.3	<u>Ocupación Económica en la Zona de Estudio.....</u>	47
4.4	<u>Estructura Operativa de la Cooperativa Objeto de Estudio.....</u>	48
4.5	<u>Programa de Acopio y Comercialización de la Producción (PAC).</u>	52
	<u>4.5.1 La Producción Orgánica.....</u>	56
	<u>4.5.2 PAC de Pimienta.....</u>	60
	<u>4.5.3 PAC de Café.....</u>	66
	<u>4.5.4 PAC de Miel Virgen.....</u>	66
	<u>4.5.5 Las Relaciones entre Cooperativistas en el PAC.....</u>	67
4.6	<u>Programa Político.....</u>	70
	<u>4.6.1 Antecedente de la Estructura de Poder.....</u>	71
	<u>4.6.2 Primer Posicionamiento en la Estructura de Poder.....</u>	75
	<u>4.6.3 La Lucha Política en el Municipio de Cuetzalan.....</u>	78
4.7	<u>Programa de las Mujeres Cooperativistas (PMC).....</u>	91
	<u>4.7.1 Primeras Experiencias en Proyectos del PMC.....</u>	93
	<u>4.7.2 Las Relaciones en el PMC.....</u>	97
4.8	<u>Programa de Vivienda.....</u>	100
	<u>4.8.1 Estrategias de Gestión de Subsidio para Vivienda.....</u>	101
	<u>4.8.2 Las Relaciones en el Programa de Vivienda.....</u>	104
4.9	<u>Programa de Ahorro y Crédito (Tosepantomin).....</u>	108
	<u>4.9.1 Origen de la Caja de Ahorro en el Marco Formal.....</u>	109
	<u>4.9.2 Cuestionamiento de Cooperativas a la Ley de Crédito y Ahorro Popular.....</u>	109

4.9.3	<u>Líneas de Ahorro y Crédito en la Caja</u>	114
4.9.4	<u>Organización del Trabajo en la Caja de Ahorro</u>	115
4.9.5	<u>Las Relaciones en el Programa de Ahorro y Crédito</u>	116
4.10	<u>Programa de Ecoturismo (Tosepankali)</u>	118
4.10.1	<u>Las Relaciones en el Programa de Ecoturismo</u>	120
4.11	<u>Programa de Salud (Tosepanpajti)</u>	121
4.11.1	<u>Las Relaciones en el Programa de Salud</u>	124
 <u>V. METODOLOGÍA</u>		125
5.1	<u>Método</u>	125
5.2	<u>Etapas de la Investigación</u>	125
5.3	<u>Población de Estudio y Muestra</u>	126
5.4	<u>Instrumentos y Técnicas de investigación</u>	128
 <u>VI. RESULTADOS: RELACIONES TRANSGENERACIONALES EN LA INTERACCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA CARTT Y APORTES AL DESARROLLO RURAL</u>		132
6.1	<u>Primera Generación y Dinámica de Relaciones</u>	152
6.2	<u>Segunda Generación y Dinámica de Relaciones</u>	162
6.3	<u>Tercera Generación y Dinámica de Relaciones</u>	166
6.4	<u>Caracterización de las Relaciones</u>	167
6.5	<u>Dinámica Social de la CARTT en el Contexto del Cooperativismo</u>	173
6.6	<u>Aportes del Estudio y de la Experiencia de la CARTT</u>	174
6.6.1	<u>Para el Diseño de Política Pública en el Desarrollo Rural</u> ...	174
6.6.2	<u>Para el Diseño de una Estrategia Indígena Campesina en el Mejoramiento de las Condiciones de Vida</u>	175
6.6.3	<u>Para la Teoría del Desarrollo Rural</u>	178

6.7 <u>Dinámica Futura en la Visión de Miembros de la Cooperativa y su Posible Tendencia</u>	179
<u>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	191
7.1 <u>Conclusiones de un Proceso aun Vigente</u>	191
7.2 <u>Recomendaciones</u>	192
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	198
<i>Anexo1.Glosario</i>	203
<i>Anexo 2. Compendio Histórico Fotográfico</i>	205

LISTA DE CUADROS

		PAG
Cuadro 1.	<u>Ejemplos de Instituciones federales liquidadas en el marco de políticas neoliberales.....</u>	7
Cuadro 2.	<u>Fundadores y su ocupación. UPPS, 1977.....</u>	36
Cuadro 3.	<u>Población por sexo y porcentaje por grupo de edad en los municipios de influencia de la CARTT.....</u>	43
Cuadro 4.	<u>Indicadores de marginación en los municipios de la zona de estudio.....</u>	44
Cuadro 5.	<u>Población que habla o no habla lengua indígena en los municipios de influencia de la CARTT.....</u>	46
Cuadro 6.	<u>Superficie sembrada y cosechada por municipio.....</u>	47
Cuadro 7.	Participación de la primera generación de fundadores y de la segunda generación en los órganos de representación de la Cooperativa electos el 13 de julio del 2008.....	51
Cuadro 8.	<u>Cargos por generación en el programa de acopio y comercialización de pimienta 2010.....</u>	68
Cuadro 9.	<u>Cargos por generación en el programa de acopio y comercialización de café 2010.....</u>	68
Cuadro 10.	<u>Cargo en el programa de acopio y comercialización de miel virgen 2010.....</u>	69
Cuadro 11.	<u>Periodos electorales, condiciones y cambios logrados.....</u>	76
Cuadro 12.	<u>Contexto de condiciones favorables y limitantes en la CARTT en la elección de presidente municipal de Cuetzalan para el período 1987-1990.</u>	79

Cuadro 13.	<u>Alianza municipal y de organizaciones para una acción de gobierno regional.....</u>	86
Cuadro 14.	<u>Ejemplos de proyectos actualmente operando del grupo de mujeres cooperativistas.....</u>	96
Cuadro 15.	<u>Cargos por generación en el programa de mujeres cooperativistas 2010.....</u>	96
Cuadro 16.	<u>Acciones de vivienda 2006 – 2008 y programado para el 2009 en la CARTT.....</u>	103
Cuadro 17.	<u>Cargos por generación en el programa de vivienda, fabricación de block y venta de materiales de construcción 2010.....</u>	105
Cuadro 18.	<u>Cargos por generación en el programa de bambú 2010.....</u>	105
Cuadro 19.	<u>Cargos por generación en el programa de aprovechamiento de bambú 2010.....</u>	107
Cuadro 20.	<u>Cargos por generación en la caja Tosepantomin, 2010.....</u>	116
Cuadro 21.	<u>Cargos por generación en el programa de ecoturismo 2010.....</u>	120
Cuadro 22.	<u>Días de atención en las casas de salud de la cooperativa.....</u>	123
Cuadro 23.	<u>Concentrado de puestos por generación en el programa de salud, 2010.....</u>	124
Cuadro 24.	<u>Composición de la muestra.....</u>	128
Cuadro 25.	<u>Necesidad en Ayotzinapan y programa para resolverla en 1977.....</u>	133
Cuadro 26.	<u>Relaciones intergeneracionales y acciones en el programa de abasto de alimentos y otros artículos de primera necesidad en el año 1977.....</u>	133

Cuadro 27.	<u>Relaciones intergeneracionales al final del Periodo I. Origen, vinculadas a la necesidad de obtener mayor ingreso por la comercialización de pimienta y café.....</u>	134
Cuadro 28.	<u>Acciones en el programa de acopio y comercialización de pimienta y café en 1979.....</u>	135
Cuadro 29.	<u>Necesidad política y programa para resolverla.....</u>	137
Cuadro 30.	<u>Tipo de relaciones y acciones en el marco de la lucha por el poder político en el municipio de Cuetzalan.....</u>	138
Cuadro 31.	<u>Relaciones intergeneracionales y nueva necesidad surgida en el periodo de crisis cafetalera.....</u>	140
Cuadro 32.	<u>Relaciones intergeneracionales y acciones en el marco del periodo de crisis del café.....</u>	141
Cuadro 33.	<u>Nuevas necesidades de vivienda y de proyectos.....</u>	144
Cuadro 34.	<u>Relaciones transgeneracionales y acciones en el marco de los programas de vivienda y de mujeres cooperativistas.....</u>	144
Cuadro 35.	<u>Nuevas necesidades en el Periodo 1998-2009 y progamas que se originan.....</u>	148
Cuadro 36.	<u>Relaciones transgeneracionales y acciones en el marco de los nuevos programas en el Periodo Desarrollo Fase 2. 1998-2009.....</u>	150
Cuadro 37.	<u>Principios del cooperativismo y su observación por la CARTT.....</u>	173
Cuadro 38.	<u>Resultado comparativo de la Caja Tosepantomin entre el año referente y el año 2009.....</u>	180
Cuadro 39.	<u>Acciones en el programa de vivienda durante el año 2009.....</u>	181
Cuadro 40.	<u>Acciones de vivienda por municipio y comunidad en el año 2009.....</u>	181
Cuadro 41.	<u>Incremento de ahorradores, monto de ahorro y créditos concedidos del año 2009 al 2010.....</u>	183
Cuadro 42.	<u>Acciones en el programa de vivienda durante el año 2010.....</u>	184

Cuadro 43.	<u>Comparativo de acciones de vivienda entre los años 2009 y 2010.....</u>	185
Cuadro 44.	<u>Estado de resultados de la Caja en los años 2009 y 2010.....</u>	186
Cuadro 45.	<u>Plan de trabajo de la Caja para el año 2011.....</u>	186
Cuadro 46.	<u>Presupuesto de ingresos de la caja de ahorro y préstamo en el año 2011.....</u>	187
Cuadro 47.	<u>Recomendaciones y propuestas congruentes con la caracterización de relaciones intergeneracionales y transgeneracionales de la CARTT.....</u>	193

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Figura I. <u>Ubicación de la Zona de Estudio</u>	41
Figura II. <u>Estructura de la CARTT</u>	48
Figura III. <u>La UPPS al final del Periodo I Origen</u>	136
Figura IV. <u>Periodo II Desarrollo Fase 1</u>	139
Figura V. <u>Periodo III. Crisis Cafetalera</u>	142
Figura VI. <u>Periodo IV de Recuperación 1991 – 1997</u>	143
Figura VII. <u>Periodo V. Desarrollo Fase 2</u>	145
Figura VIII. <u>Relaciones entre miembros de las diferentes generaciones en el origen y durante el desarrollo de la Cooperativa</u>	151

LISTA DE GRAFICAS

		PAG
Gráfica 1.	<u>Frecuencia de clase en número de árboles de pimienta en producción en socios de la CARTT.....</u>	58
Gráfica 2.	<u>Frecuencia de clase en número de hectáreas para la producción de café en socios de la CARTT.....</u>	58
Gráfica 3.	<u>Frecuencia de clase de superficies en hectáreas de potreros de socios de la CARTT.....</u>	59
Gráfica 4.	<u>Frecuencia de clase en litros de producción de miel virgen de socios de la CARTT.....</u>	60
Gráfica 5.	<u>Crecimiento de necesidades, comunidades y miembros de la cooperativa en los periodos comprendidos entre 1977 y 2009.....</u>	146
Gráfica 6.	<u>Relación necesidades atendidas / crecimiento del número de miembros de la CARTTde 1977 a 2009.....</u>	147
Gráfica 7.	<u>Tipo de necesidades en el proceso de evolución de la CARTT de 1977 al 2009.....</u>	147
Gráfica 8.	<u>Distribución de socios fundadores por comunidad de residencia.....</u>	152
Gráfica 9.	<u>Miembros fundadores activos e inactivos de la CARTT en 2010.....</u>	153
Gráfica 10.	<u>Participación porcentual de los miembros fundadores en sus actividades económicas.....</u>	154
Gráfica 11.	<u>Participación de los socios fundadores en la toma de decisiones de algún programa.....</u>	155
Gráfica 12.	<u>Participación de los socios fundadores en diferentes actividades en el nivel regional.....</u>	157
Gráfica 13.	<u>Beneficios que aportan miembros fundadores y de otras generaciones en la CARTT.....</u>	158

Gráfica 14.	<u>Porcentaje de socios fundadores con hijos de segunda generación.....</u>	160
Gráfica 15.	<u>Porcentaje de socios fundadores con más de 1 hijo de segunda generación.....</u>	160
Gráfica 16.	<u>Porcentaje de socios fundadores con nietos de tercera generación.....</u>	161
Gráfica 17.	<u>Participación en la CARTT por género y rango de edad de miembros de la segunda generación.....</u>	162
Gráfica 18.	<u>Distribución por actividades principales de los miembros de la segunda generación.....</u>	163
Gráfica 19.	<u>Comparativo de ingresos presupuestados y logrados en la caja de 2009 a 2010 y proyección para el año 2011.....</u>	188

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAGSA	Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera
ANC	Acuerdo Nacional para el Campo
CARTT	Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske
CDI	Comisión de Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CEICADAR	Centro de Enseñanza Investigación y Capacitación para el Desarrollo Agrícola Regional
CEMEX	Cementos Mexicanos
CMMAD	Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo
CONAFOVI	Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda
CONAPO	Comisión Nacional de Población
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencias Populares.
CONAVI	Comisión Nacional de Vivienda
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INI	Instituto Nacional Indigenista
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMECAFE	Instituto Mexicano del Café.
FIRA	Fideicomisos Constituidos en Relación con la Agricultura
FONAES	Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad

PIDER	Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural
PVR	Programa de Vivienda Rural
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
UPPS	Unión de Pequeños Productores de la Sierra
SNIM	Sistema Nacional de Información Municipal

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se orientó a investigar, a partir de un caso, la presencia de relaciones transgeneracionales, a su análisis e interpretación de cómo influyen para lograr la permanencia activa de las organizaciones rurales; y como factor necesario para el desarrollo rural autogestivo.

La revisión documentada ha evidenciado que se trata de un tema poco investigado, y sin embargo, existe la convicción de que su importancia es relevante para contribuir a la construcción de estrategias de intervención de la política pública de apoyo al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias del campo.

El caso seleccionado fue la Cooperativa Tosepan Titataniske que tiene su sede en el municipio de Cuetzalan, en la Sierra Nororiental de Puebla, México, cuyos orígenes se remontan al año de 1977 y que está constituida mayoritariamente por indígenas de la etnia náhuatl. En esta organización se observó que entre sus miembros se cuentan actualmente fundadores y un importante número de sus descendientes, los cuales interaccionan en diversos espacios, destacadamente en los que brindan sus programas de trabajo y las instancias de toma de decisiones.

Considerando el hecho de que en general en el ámbito rural mexicano, una gran parte de las organizaciones formales e informales que en algún momento llegan a integrarse con el interés de obtener beneficios en común, terminan por disolverse tras una corta existencia; surge la interrogante de qué es lo que caracteriza a los casos de excepción y cómo podrían aprovecharse sus experiencias para mejorar el desempeño de las diversas formas de asociación.

Responder a esta principal pregunta, fue la motivación fundamental durante la preparación académica y en el trabajo de investigación de campo.

En esta tarea, se consiguieron apreciables orientaciones del director de tesis, el Dr. Leobardo Jiménez Sánchez y de los demás miembros consejeros del Colegio de Postgraduados, los doctores Mario Aliphath Fernández, Nestor Estrella Chulim y Antonio Macías López; así como de la Dra. Silvia Del Amo Rodríguez de la U.V. y del Dr. Carlos Garma Navarro de la UAM – Iztapalapa.

I. ANTECEDENTES

Las diversas formas de organización social rural se han considerado una base para potenciar el desarrollo común de los individuos que participan en estas. En algunas de estas organizaciones, se observa una participación de nuevas generaciones de miembros en el curso de su historia - quienes provienen de familias de los fundadores- , influyendo con ello en la continuidad activa y organizativa.

En este tipo de organizaciones es importante conocer y comprender cómo han sido posibles estos procesos, tomando en cuenta que un problema grave es el hecho de que la mayoría de las formas asociativas rurales que se constituyen, se desintegran o terminan en un estado de inactividad. Por ello, el tema del presente trabajo de investigación puede contribuir en el diseño de estrategias para la permanencia de las organizaciones, sobre la base de considerar el fomento y apoyo al desarrollo de relaciones dinámicas entre sus miembros y sus descendientes como una condición clave para trascender en el tiempo. Esto es muy importante considerando el gran peso relativo que tiene el sector social rural productivo en el conjunto de la población mexicana, una cuestión que se hizo notar por ejemplo, en la política pública de apoyo en los diferentes periodos de gobierno a partir de la post revolución; hasta que comenzó a declinar fuertemente en la década de los 80's con la imposición de nuevas políticas de corte neoliberal.

Así, primero con la naciente Reforma Agraria en un contexto de presión por atender las demandas campesinas que estuvieron presentes en el movimiento revolucionario, destaca la creación y desarrollo de diversas instituciones para operar programas de apoyo al campo. Con tal política se fincaron las bases para un crecimiento promedio sostenido de 3.5 % en el sector agrícola en el periodo 1930 - 1946, y después de 1946, hasta 1966, de 6.1 % (Warman, 2003, Villalobos, 2000). Algunos de estos apoyos se focalizaron al sector productivo primario y otros se dirigieron a la población rural en general.

Por ejemplo, el reparto de tierra fue acompañado por una política pública de fomento, destacadamente a favor del ejido en diversos frentes. Se promulgaron leyes con el fin de otorgar marco jurídico a figuras asociativas de diverso tipo y facilitar la canalización de apoyos, como el crédito, el seguro agropecuario y la asistencia técnica. Destacó el gobierno de Cárdenas que fomentó la organización colectiva como un modelo de trabajo y de beneficio en común. Con esa visión, promulgó en 1938 la Ley General de Sociedades Cooperativas, que impulsó a las de sus dos antecesores: la Primera Ley Cooperativa (1927) de Plutarco Elías Calles y Segunda Ley Cooperativa (1933) de Abelardo L. Rodríguez. Esta acción de impulso a la organización social en el campo se relacionó directamente con el desarrollo de los individuos y se consideró una base para lograrlo. Este tipo de medidas, y su combinación con otras, jugaron un importante papel para lograr el desarrollo sostenido en ese periodo de 1930 – 1966.

Finalmente en la misma materia cooperativa, el gobierno de Carlos Salinas de Gortari promulgó la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas (1994) que está vigente.

Aunque esta ley actual ha sido objeto de algunas reformas , no ha perdido los principios básicos y universales del cooperativismo, tal como se aprecia en su artículo 6 en donde se establece que “ Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento, los siguientes principios : I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; II.- Administración democrática; III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara; IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios; V.- Fomento a la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; VI.-Participación en la integración cooperativa; VII.-Respeto al derecho individual de los socios a pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa , y VIII.-Promoción de la cultura ecológica ” (Diario Oficial de la Federación , 03 – Ago. -1994).

Se establece que tales principios deberán regir en el desempeño de los órganos de dirección, administración y de vigilancia que establece la misma ley, es decir, en

la asamblea general de socios como autoridad suprema, en el consejo de administración que ejecuta acuerdos de esta asamblea, en el consejo de vigilancia, que verifica el cumplimiento de acuerdos, obligaciones y derechos de los socios y en las comisiones que se establezcan para emprender actividades específicas según los programas de trabajo definidos por cada organización en particular.

Además, en la ley se prevé el derecho de los socios a regirse por un reglamento interno aprobado por su asamblea general, que complementa sin contravenir, a los preceptos legales generales.

En el caso de la cooperativa sujeto de investigación, se obtuvo evidencia de que la aplicación práctica del principio de libertad de asociación y retiro de socios, junto con el de administración democrática, el de distribución de beneficios en proporción a la participación de socios, el de participación en la integración cooperativa y el de respeto al derecho individual de pertenencia partidista y religiosa; fueron determinantes en la etapa temprana de su vida y para su ulterior crecimiento.

En cambio, los principios cooperativos de la citada ley, referidos a la limitación de intereses sobre las aportaciones de los socios, el de educación para la economía solidaria y el de promoción de la cultura ecológica, se comenzaron a trabajar de manera muy fuerte en el caso estudiado, hasta la etapa de consolidación de la cooperativa, esto es; a partir de 1986 con la incorporación de estrategias de los cooperativistas de cobertura regional para fortalecer los lazos de cooperación entre los municipios de Cuetzalan – donde se originó la cooperativa - y los colindantes de Huehuetla y Ayotoxco.

Estos esfuerzos cristalizaron en la formación de un Consejo de Desarrollo Regional Municipal impulsado por la Cooperativa, único en su tipo. Un logro relevante de la gestión de éste Consejo, fue la construcción de infraestructura de comunicación con inversión pública. Tal fue el caso del Puente Buenavista sobre el río Apulco, que alconectar por carretera a comunidades de los municipios de Ayotoxco con las de Cuetzalan y Jonotla, hasta entonces separadas por su cauce; creó condiciones para facilitar vínculos de cooperación entre su población. De hecho,

pronto se pudieron impulsar acciones comunes para ampliar el acopio y comercialización de pimienta y luego, los programas de cultivo orgánico certificado de ésta especia y del café a partir del 1994.

El caso particular del principio cooperativo de la educación para la economía solidaria, cobra gran impulso a partir de 1998 y se refleja principalmente en un sistema muy avanzado de la caja de ahorro de la cooperativa, beneficiando a la mayoría de los integrantes de la organización.

Acciones colectivas de la cooperativa para la obtención de alimentos básicos y para la comercialización de café y pimienta, son antecedentes que propiciaron el origen de la caja y la acción solidaria que se observa en sus socios.

Ahora, es posible que parte de los excedentes económicos individuales por la actividad de producción y comercialización de las cosechas, se administren – una vez depositados -, a través de la caja, para atender la demanda interna de préstamos, con el aval solidario entre socios y socias.

Uno de los puntos de interés en el trabajo de investigación, fue el análisis de los efectos que sobre la organización han tenido los cambios en la política de gobierno hacia el campo. Prestar atención a esta cuestión fue obligado, ante el hecho de que la cooperativa ha permanecido y se ha fortalecido en el tiempo, a pesar de un entorno institucional que ha variado la oferta y volumen de apoyos al campo con balance desfavorable para la población de escasos recursos que de allí obtiene parte de sus ingresos.

Por ejemplo, la liquidación de un gran número de instituciones que formaban parte de la infraestructura de intervención en el campo trajo consigo la disminución drástica de la inversión pública, sobre todo con el endurecimiento de las políticas neoliberales a partir del sexenio de Salinas de Gortari. El Cuadro 1, ilustra el hecho, con tres dependencias de gobierno que por su función tenían gran importancia en la zona de la cooperativa:

Cuadro 1. Ejemplos de instituciones federales liquidadas en el marco de políticas neoliberales. Fuente: Diario Oficial de la Federación, de fechas correspondientes a los años de creación y liquidación.

Institución , año de creación y año de liquidación	Función
CONASUPO 1937 - 1999	Regulaba la comercialización de productos agrícolas básicos.
INMECAFE 1958 - 1989	Acopiaba , beneficiaba y comercializaba café a precios regulados
ANAGSA 1963 – 1990	Cubría seguro agrícola, ganadero, conexos agropecuarios. Se sustituyó por Agroasemex en el año de 1990 para prestar servicios de reaseguro

Como se advierte en el Cuadro 1, los años de liquidación de las instituciones están comprendidos dentro del periodo caracterizado ya por la política de corte neoliberal.

Cabe resaltar que antes de la liquidación formal de estas instituciones, ya se presentaba una drástica disminución en el alcance de sus operaciones. Por ejemplo la CONASUPO hasta 1984, conservó un rol importante como regulador de precios de mercado, cuando además de efectuar compras de parte de cosechas nacionales, era el único importador de granos y oleaginosas, pero luego comenzó a perder esta función; hasta desaparecer a fines de los 90's. Por su parte el INMECAFE, prácticamente se deslindó de la problemática de los pequeños productores de café, cuando a partir de 1989 dejó de participar en el acopio y beneficiado de este grano, así como en su comercialización a precios regulados internacionalmente. El entorno institucional se vuelve aún más desfavorable con el retiro a partir del año 1990 de los servicios de aseguramiento de ANAGSA.

En este contexto, un ejemplo de impacto no favorable y generalizado que afectó al campo mexicano, se dio a partir del año 1989, cuando el gobierno decretó la suspensión de precios de garantía para la mayoría de los productos. A partir de entonces, los precios comienzan a fijarse tomando como referente los vigentes en el mercado internacional, poniendo en desventaja a los campesinos mexicanos. La cooperativa resintió el daño en la actividad de los pequeños productores de café, que son sector mayoritario entre sus socios.

El punto más álgido de esta política neoliberal fue la firma del Tratado de Libre Comercio de México con Estados Unidos y Canadá en 1994, para establecer progresivamente en un periodo de 15 años una relación comercial totalmente abierta, lo que implicó nuevos problemas y retos para una gran parte de los productores del país (Fritscher, 2002) .

A todo esto, debe sumarse la influencia de la reforma impuesta por la Nueva Ley Agraria, de 1992, un claro intento desde el Estado para impulsar a los productores más competitivos en términos de rentabilidad, quedando en desventaja la economía campesina con pequeñas parcelas.

Es motivo de otro estudio el análisis comparativo de las recientes reformas a la intervención gubernamental en el campo, con respecto a las políticas que prevalecieron durante décadas. Sin embargo, algunas de estas nuevas medidas se podrían caracterizar como emergentes, para contrarrestar en algún grado, los efectos críticos desprendidos de un nuevo modelo para el campo mexicano. Este es el caso por ejemplo, de la puesta en marcha de subsidios directos al productor por la vía del PROCAMPO y de la Alianza para el Campo.

El caso investigado, además de verse afectado por el enfoque de política neoliberal impulsado desde el sexenio de Miguel de la Madrid hasta llegar a ser dominante en el México actual, viene arrastrando la influencia de cambios socioeconómicos aún más lejanos, cuyos efectos deben ser considerados tomando en cuenta la condición de que sus miembros son en su mayoría indígenas,

provenientes de una población mayoritaria con éste carácter que se distribuyó en la región, como se refiere enseguida.

1.1 Indígenas de la Región

Una breve referencia histórica de los asentamientos humanos en la zona donde actualmente tiene influencia la cooperativa ayuda a comprender cómo se fueron dando ciertas condiciones que propiciaron su surgimiento como organización.

En primer lugar, debemos reconocer que México es un país con una población indígena estimada de 8,03 millones según el XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

En segundo lugar, es importante apuntar algunas reflexiones sobre la organización social tradicional para el trabajo de los grupos étnicos y de su inserción en el marco legal del cooperativismo, a partir de la población indígena de la región de Cuetzalan. Esto resulta relevante, pues de una parte importante de esta población, se formó la organización sujeto de estudio.

Históricamente, los primeros asentamientos en la zona de Cuetzalan, fueron totonacas según se demuestra incluso por vestigios arqueológicos de esa cultura, como las pirámides de Yohualichan.

Hacia el último cuarto del siglo XV, la zona fue incorporada al sistema tributario impuesto por el poder en expansión de la Gran Tenochtitlan, y la población totonaca es desplazada entonces por otra de origen náhuatl, que reproduce allí sus prácticas comunales relacionadas con el uso y aprovechamiento de la tierra.

Estas prácticas comunales, así como otros rasgos de identidad indígena persisten durante la Colonia y la catequización por los franciscanos en el S. XVI y son referidas también desde la visión indígena.

Después de la independencia y durante el gobierno de Juárez, las Leyes de Reforma dan lugar a una redistribución de la propiedad de la tierra en la zona, propiciando la llegada de mestizos “coyome” al poblado de Cuetzalan, y el desplazamiento hacia la periferia de la etnia náhuatl (Coronado G. 1999). Este fenómeno marcará fuertemente las relaciones entre ambos grupos, sobre todo a partir de la consolidación del café como cultivo principal, años después de su introducción hacia 1870, y con la conversión de Cuetzalan de categoría de Corregimiento en el S. XVII, a municipio en 1895 (Centro Nacional de Desarrollo Municipal México, 1999). La introducción del cultivo del café fue vista como una vía de enriquecimiento que dio lugar a frecuentes actos de despojo de tierras de indígenas, en muchos casos a través de préstamos usureros otorgados por mestizos comerciantes y que luego fueron saldados a cambio de tierras. En otros casos, individuos venidos de fuera simplemente buscaron oportunidades para obtener ganancias por la siembra y venta del café, comenzando por la compra barata de predios de indígenas dispuestos a vender.

Debido a lo anterior, en el último cuarto del siglo XIX, una parte de la tierra en la región ya no pertenecía a la población autóctona indígena. Este fenómeno aceleró y generalizó relaciones de trabajo asalariado indígena en el mantenimiento de plantaciones y para la cosecha del café, en las extensiones mayores de tierra que quedaron en manos de los mestizos con capital, que llegaron de otras regiones. También ocurrió que los mayores beneficios derivados de la política cafetalera por parte del gobierno federal se concentraron en pocas familias adineradas (Márquez, Luis, op.cit. pp. 12-13). Por otra parte, los indígenas preservaron tradiciones y prácticas comunales de ayuda mutua en sus comunidades de la periferia. En contraparte, la nueva estructura de gobierno municipal a nivel local, pronto se evidenció como un espacio controlado por los mestizos propietarios de las mayores plantaciones de café, quienes protagonizaban entre ellos mismos, pugnas periódicas por el poder. Estos hechos ayudan a explicar, al menos en parte, la historia de las movilizaciones indígenas de la región, por ejemplo; la lucha por la disminución del impuesto predial en los años 70's. En tal contexto, el proceso organizativo en la zona, y que dio origen a la organización sujeto de estudio, representó también una

de las opciones de la lucha indígena, que reivindicó sus demandas, una lucha ligada además a su cultura de prácticas comunitarias, como la “faena” o trabajo colectivo para el beneficio común, y que en el caso del café originó el acuerdo entre grupos indígenas para diseñar estrategias para el mercadeo colectivo del grano.

Este proceso en la zona, inició por el año de 1977, con el apoyo del Plan Zacapoaxtla, un programa que operó el Colegio de Postgraduados a partir de 1974, inserto en la política del PIDER (Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural), y que luego se liquidó a mediados de los años 80’s. Algunos profesionistas del Plan Zacapoaxtla, que tuvieron a su cargo la asistencia técnica a pequeños campesinos, se comprometieron con demandas indígenas relacionadas con la economía familiar, principalmente la de obtener productos básicos para el consumo, como azúcar y maíz a menor precio que el que debían pagar a comerciantes locales. Tal compromiso derivó en apoyos principalmente en materia organizativa a nivel comunitario, una labor que sumada al gran interés y trabajo de los indígenas, generó rápidamente importantes logros, destacando la formación de una organización a la que sus miembros indígenas denominaron Unión de Pequeños Productores de la Sierra (Mora, 1985). Esta Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS) que surgió en 1977 sin marco jurídico alguno, amplió sus actividades acopiando y comercializando pimienta gorda y café, luego esta Unión se constituyó formalmente en 1980, como Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske, (CARTT), con lo cual se facilitó una mayor diversificación de las actividades de los cooperativistas organizados.

II. PROBLEMÁTICA, PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Planteamiento de la Problemática

Es un hecho que las organizaciones del medio rural en México tienen en su mayoría una corta existencia realmente activa. Esto es cierto tanto para aquellas figuras asociativas que adoptaron en su momento algún marco legal para constituirse, por ejemplo cooperativas en el marco de la Ley General de Sociedades Cooperativas, Sociedades de Producción Rural en el marco de la Ley de Sociedades de Producción Rural, otras en el marco de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, o las que prevé la Ley Agraria, relativas a ejidos y comunidades; como una Unión de Ejidos, una Unión de Comunidades, o una Asociación Rural de Interés Colectivo; como para aquellas iniciativas de individuos para unirse y adoptar la modalidad de las llamadas “organizaciones informales” entre las que se cuentan los autodenominados “grupos de trabajo”.

En diversos estudios se han señalado aquellos factores que se cree han influido en el debilitamiento de las organizaciones y que en muchos casos conducen hacia su desaparición. En algunos (Grammont, pp. 1-3, op. cit.) se hace énfasis en la influencia negativa de los cambios de política pública de corte neoliberal sobre las organizaciones campesinas de base y de la creciente pobreza en el campo, mientras que en otros (Guzmán Molina, pp. 6- 9, op.cit), se hace notar el reto que significa para las organizaciones lograr interlocución con las instituciones del Estado para defender sus intereses, una cuestión que con frecuencia deriva en confrontación , más que en concertación efectiva , no quedando más alternativa que adaptarse a los programas del campo, tal como están diseñados por el propio gobierno. De tal situación se desprenden efectos también desfavorables para el fortalecimiento y permanencia de las organizaciones. Evidencias empíricas dan cuentas de la improvisación en la organización de los sujetos rurales, que se forman sólo para recibir diversos tipos de subsidio gubernamental, siendo frecuente la desintegración de tales organizaciones en el ámbito local, una vez pasado el efecto

del apoyo. En otros trabajos se evidencia la frecuente ausencia de una relación real de cooperación entre las organizaciones con presencia nacional – cuyos dirigentes se ocupan principalmente en la gestión centralizada para la obtención de subsidios federalizados - y las organizaciones que dicen representar y que operan en el ámbito regional o local; una cuestión que se considera también como un factor de debilidad que amenaza la permanencia de al menos parte de éstas últimas; sobre todo de las que no han logrado una cohesión fuerte entre sus miembros. Este último fenómeno ha sido en gran medida auspiciado por la propia política del Estado, sobre todo a partir del gobierno de Salinas de Gortari, para tender una vía de control (a través por ejemplo del Congreso Agrario Permanente – CAP – creado en 1989) de demandas muy centradas en lo económico. En la misma línea en fecha más reciente, el gobierno del presidente Vicente Fox convocó a la integración del Acuerdo Nacional para el Campo en 2003 . La corta vida de las organizaciones es entonces una de las expresiones de la problemática en el medio rural, que en términos prácticos hace abortar cualquier lucha que pudiera ser permanente en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de los campesinos y de sus familias en el país. La zona donde se asienta la cooperativa Tosepan Titataniske estudiada, ilustra esta problemática para varios tipos de figuras asociativas, incluyendo la modalidad de sociedades cooperativas, por ejemplo las ya desaparecidas “TakameTekitinisepan” y “TikmoneliaMacehualSentiqitini” y cuyos nombres hicieron alusión al trabajo unido de indígenas, una cuestión que apenas duró escasos tres años (Mora, op.cit.). Si la Cooperativa Tosepan Titataniske es una excepción – cumple 37 años de vida activa en 2012 - surgen interrogantes en torno a las posibles causas del hecho, y que pudieran al mismo tiempo ser una base para interpretar el fenómeno contrario: la escasa permanencia activa de una parte importante de las organizaciones rurales.

En relación a lo expuesto, uno de los aspectos que llamó fuertemente la atención en la organización cooperativa investigada y que terminó por ser motivo de centrar allí el estudio, es que muestra relaciones de diversa índole entre sus miembros, los cuales pertenecen a distintas generaciones; una cuestión observada en el conjunto de sus programas de trabajo. A partir de tal hecho surgieron una serie

de interrogantes en torno a lo que se consideró como el problema de investigación, mismo que se formuló en la forma siguiente:

Conocer cuáles son las bases objetivas y subjetivas que originaron relaciones e interacciones en la cooperativa Tosepan Titataniske en el marco operativo de sus programas de trabajo, qué características tienen tales relaciones como resultado histórico del desarrollo de la propia organización y si han sido, son hasta la actualidad y seguirán siendo un factor determinante en su permanencia activa y desarrollo social y económico de la cooperativa Tosepan Titataniske.

2.2 Preguntas de Investigación

En torno al problema de investigación se plantearon las siguientes preguntas:

¿Ha permanecido el propósito o misión establecido por los fundadores de la cooperativa de luchar por mejorar las condiciones de vida de sus asociados y de sus familias como un compromiso consciente en los cooperativistas?.

De ser así, ¿ se ha expresado este propósito o misión a través de una dinámica de relaciones intergeneracionales y transgeneracionales que sean funcionales a las estructuras operativas de sus programas y al contexto en que estos se desarrollan en el tiempo para el beneficio de sus miembros?.

¿Cómo se puede someter al análisis la influencia de las relaciones e interacciones entre los cooperativistas para la permanencia activa de su organización?.

¿Cuáles pueden ser los aportes prácticos y metodológicos para el fortalecimiento de la propia cooperativa, para la organización campesina en general y para el diseño de estrategias y políticas públicas de intervención para el desarrollo rural?.

2.3 Hipótesis

H 1. En la Cooperativa Tosepan Titataniske, la participación e interacción de sus miembros en el contexto operativo de sus programas de trabajo se manifiestan como una dinámica de relaciones intergeneracionales y transgeneracionales, que han sido y son determinantes para su permanecer activa como organización y para obtener beneficios que mejoran sus condiciones de vida y de sus familias.

2.4 Objetivos de la investigación

En estrecha relación con el problema de investigación y las preguntas en torno al mismo se plantearon los siguientes objetivos:

1. Conocer y caracterizar las relaciones e interacciones entre los miembros de la cooperativa Tosepan Titataniske en relación a su influencia en el desarrollo histórico de esta organización y en su permanencia activa, que permita desprender estrategias prácticas para su fortalecimiento.
2. Conocer cuáles son las bases sobre las que se cimenta la sostenibilidad en la organización.
3. Contribuir en la discusión teórica del rol de las organizaciones campesinas en el desarrollo rural mediante la inclusión para su análisis, de los conceptos de relaciones intergeneracionales y transgeneracionales que puedan generarse en ellas y de cómo se expresan estas relaciones a la luz de investigaciones empíricas en casos concretos, bajo la expectativa de que son un factor clave para lograr de manera sostenida el mejoramiento de las condiciones de vida de los sujetos organizados.
4. Contribuir en la orientación de estrategias de intervención de política pública en apoyo al desarrollo rural del país.

III. MARCO TEORICO

Para abordar el estudio de la participación transgeneracional de los miembros de la Cooperativa Tosepan Titataniske en el contexto de su dinámica histórica, desde sus orígenes hasta la actualidad e interpretar cómo este proceso influye en su permanencia y en la obtención de beneficios, se analizan en este capítulo algunos planteamientos teóricos sobre los conceptos centrales relacionados con el problema de investigación: sostenibilidad¹, tradición, identidad étnica, comunidad étnica, interacción social, relación social, organización, dinámica social y lo transgeneracional. Producto de este marco, se presenta al final del capítulo la conceptualización del tipo de relaciones concretas que fueron objeto de estudio en el marco operativo de los programas de la Cooperativa.

3.1 Sostenibilidad

Sostenibilidad es un concepto sumamente polémico, que conviene discutir para precisar en qué sentido pretende calificar o tipificar el desarrollo en el caso de la cooperativa. El origen de este concepto - sustainable development - podemos recordar, se debe a la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) quien lo definió como “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (CMMAD 1989:51).² Desde entonces y hasta la actualidad el concepto es frecuentemente citado en propuestas sobre cómo enfrentar la lucha contra la pobreza y lograr el mejoramiento de condiciones de vida de individuos y sus familias que carecen de lo considerado básico en los aspectos de alimentación, salud y vivienda. El concepto mismo ha sido motivo de ajuste para precisar sus alcances

¹La discusión del concepto sostenibilidad, se complementa con una breve referencia y análisis de dos estudios (en Chile y Colombia) sobre las causas de éxito y permanencia de organizaciones asociativas, con el propósito de referenciar la experiencia con la teoría.

²En: Pierre Beaucage, (2006), según este autor, a nivel global ni desarrollo ni sustentabilidad son una realidad, y que el discurso en torno al concepto sólo pretende mostrar un compromiso de los países ricos de apoyar el desarrollo de las naciones pobres, al mismo tiempo que la conservación de recursos naturales, cuando en la práctica la lógica del mercado y de la ganancia juegan a favor de los primeros; subordinándose los recursos naturales a la acumulación capitalista.

hasta llegar por ejemplo, a proponerse que debe contener las dimensiones económica, social y ecológica, para ser integral y abarcar la solución de necesidades referidas al mejoramiento del ingreso, a las del bienestar familiar y social en general, así como a las de conservación – sin excluir aprovechamiento - de recursos naturales (Artaráz ,2002, pp. 1-6).³

Considerando lo anterior, es claro que el nivel macro no deja margen para argumentar la presencia de sostenibilidad en organizaciones campesinas, pues ninguna tiene la posibilidad de incidir para marcar la pauta de cambios en el nivel global. Sin embargo, la idea que se consideró para el estudio de la Cooperativa como objeto de la investigación, es que en lo local, lo sustentable se refiere al proceso de avance en la solución de necesidades en los campos económico, político (participación en la estructura de poder municipal para influir en lograr la práctica democrática como un bien cotidiano y para impulsar equidad en el uso de presupuesto público) lo social y lo ambiental (esto último ciertamente limitado al cuidado y aprovechamiento de recursos naturales en la zona donde los cooperativistas viven); un avance que ha sido posible en el transcurso de su historia y que se ha sostenido debido a la incorporación de nuevas generaciones de cooperativistas , hasta dar lugar a un complejo de relaciones e interacciones que parecen asegurar que tal situación se siga dando. No se trata entonces de “satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas“, sino de un proceso que involucra a todas las generaciones presentes en un momento histórico dado y en posibilidad de aportar trabajo para satisfacer necesidades. Por ello, no hay “un corte” para heredar a descendientes futuros las capacidades para resolver sus propias necesidades, se trata de una dinámica en donde al menos durante el tiempo que la realidad biológica

³Artaráz sostiene que *la sostenibilidad-o sustentabilidad - como se la concibe en sus tres dimensiones no es un objetivo factible a menos que se cambie a nivel global la manera de gestionar económicamente los recursos y se reformen de fondo las políticas medioambientales, ya que actualmente el modelo de crecimiento económico no evita el deterioro ecológico ni garantiza equidad en la distribución de beneficios.*

lo permita; conviven las “futuras generaciones” comprometidas con sus progenitores en el presente en la lucha por la satisfacción de necesidades. La posibilidad de que esto siga ocurriendo en el tiempo es la posibilidad misma de la sustentabilidad de la cooperativa, aún reconociendo los límites que pudieran imponer - cualesquiera que fueran- los contextos globales. En este sentido, el caso de la cooperativa es sugerente si se opta por encontrar una ruta viable para operacionalizar el concepto de lo sustentable en el ámbito de lo local bajo este nuevo enfoque.

Algunos estudios empíricos han abordado con énfasis algunas de las dimensiones que se encuentran consideradas en la noción de sostenible. Por ejemplo, centrándose en la cuestión económica para relacionarlo con la presencia de éxito – o su ausencia – en las organizaciones campesinas, como un factor clave en su posible permanencia. Conviene resumir dos de estos estudios, uno de Chile y otro de Colombia, como un referente para compararlos con el de la propia Cooperativa objeto de la investigación.

3.2 Experiencias en América Latina sobre la Permanencia de las Organizaciones Campesinas

3.2.1 La Experiencia en Chile: Organizaciones Agropecuarias de Producción para el Mercado

Durante el periodo reciente de dictadura en Chile (1973-1990) la política interna agropecuaria viró hacia fortalecer la vía capitalista de desarrollo en el sector incentivando la inversión de capital privado que permitiese al país posicionarse y competir sobre todo en el mercado de exportación, además de producir para el mercado interno, para lo cual hubo de modificar lineamientos de política que habían orientado la reforma agraria del gobierno democrático civil anterior⁴.

⁴En una serie de artículos (Jorge Echenique, op. cit I I. pp 1-3) da cuenta de cómo en el contexto de la nueva política agropecuaria de la dictadura, Chile logró una balanza favorable relevante en el intercambio comercial sobre la base de unos pocos productos en regiones específicas del país, mientras en algunas otras zonas, menos atractivas para fuertes inversiones de capital, se mantuvo presencia institucional para canalizar subsidios a la pequeña economía campesina marginal. Para éstos, el camino para enfrentar el contexto adverso fue la asociatividad, pudiendo darse algunos pocos casos de éxito del trabajo cooperado.

El sector campesino del país, bajo la presión de nuevas reglas de juego experimentó estrategias asociativas – sobre todo a partir del retorno del régimen democrático en 1990, que dio nuevo impulso a la asociatividad rural - para aprovechar ventajas derivadas de economía de escala, como las compras de insumos en común, acopio y venta de productos obtenidos en los predios particulares y otras más, auspiciadas por la intervención institucional bajo la directriz de la rentabilidad.

Es en este marco que se revisó un estudio reciente en Chile (J. Echenique, 2006, op.cit.) sobre casos de asociatividad rural exitosos y los elementos causales que a su juicio los han hecho posible. El siguiente es un resumen de sus resultados.

Echenique (2006) advierte que “a pesar de existir suficiente constancia acerca del alto porcentaje de experiencias frustradas y el reconocimiento de que las empresas asociativas campesinas exitosas pueden contarse con los dedos de muy pocas manos, las investigaciones acerca de estas últimas y de las causas o razones de sus éxitos son muy reducidas o inexistentes, tanto en Chile como en América Latina en general”⁵.

Es importante considerar el contexto imperante de la política pública rural en Chile que fue marco institucional del estudio a fin de facilitar la comprensión de sus resultados. En 1990 se centraliza en el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) la tarea del gobierno para otorgar apoyo a agricultura campesina, con el objetivo de que pueda influir a favor del crecimiento económico y de la producción agropecuaria del país. Ejemplo del rol del INDAP es que en el periodo de sus primeros quince años de existencia y de acuerdo con datos citados por Echenique, administró un presupuesto público acumulado del orden de 2.500 millones de dólares, con el cual manejó un programa de créditos para un promedio en el rango de 50 – 70 mil

⁵(J. Echenique , I. op. cit., 1, p. 1) . El autor de la presente tesis tuvo la oportunidad de conocer personalmente en Chile a Echenique y a otros investigadores en 1993 y a algunas de las experiencias asociativas que aquí se discuten, ubicadas en la REGIÓN X (conocida también como Región de los Lagos) , incluyendo la experiencia de la isla de Chiloe . Algunos de los comentarios al trabajo de Echenique se basan en mis notas de campo de aquel año durante mi estancia en Puerto Varas para compartir experiencias sobre metodología de trabajo para la economía campesina con la agencia de asistencia técnica Agraria.

pequeños agricultores anuales, junto a programas de fomento productivo y asistencia técnica para 30 a 50 mil productores al año (Echenique, 2006).

El INDAP empujó la incorporación de la agricultura campesina hacia el modelo económico imperante, y con ello, a jugar con sus reglas del juego. En consecuencia se operaron estrategias para transformar actividades tradicionales hacia otras más rentables e intensivas, a la par que la búsqueda de mercados para tal reconversión; y para la creación de empresas asociativas de pequeño agricultores. A partir de 1994, se privilegió la medida de facilitar el acceso preferente a financiamiento, subsidios y asistencia técnica, para este tipo de empresas.

En este marco institucional se tomó en cuenta para la investigación, a un total de 40 potenciales casos exitosos de organizaciones asociativas propuestas por el INDAP, a los que el propio Echenique agregó tres más a fin de ampliar el horizonte de modelos que pudiesen ser reconocidos como exitosos. La diferencia entre estos casos exitosos con los no exitosos, se demarcó en el estudio en función de los siguientes criterios J. Echenique(2006): a) Resultados favorables para sus asociados, tanto en lo que se relaciona con sus ingresos (precios de sus productos, incremento de las producciones individuales, nuevas estructuras de producción más rentables, generación de excedentes sociales, etc.), como a través de los servicios brindados a sus miembros y a sus unidades productivas, b) sustentabilidad de la empresa, en términos de haber logrado cierto grado de autonomía, en aspectos importantes como los siguientes:

- Financiero. Capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y capacidad de reproducción, mediante acumulación de capital propio.
- Gestión. Nivel de control de los asociados sobre las decisiones que inciden en la empresa.
- Solidez organizativa. Cohesión interna de sus asociados y normativas claras sobre participación, distribución de beneficios, obligaciones y sanciones.

- Capacidad de resolución de crisis y conflictos.
- Sustentabilidad ambiental. Realización de las actividades de la empresa y los procesos productivos, en condiciones amistosas con el medio ambiente.
- Independencia actual de subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa o progresión en esta dirección.
- Permanencia o durabilidad, demostrada mediante un período prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.

Echenique concluyó en su estudio que no hay garantía de permanencia de las organizaciones y que por el contrario, la mayoría de las apreciadas como exitosas por investigadores y agentes concedores de las mismas son en realidad vulnerables. Así, puso como ejemplo que 27 de las 40 asociaciones señaladas por INDAP y otros informantes como potencialmente exitosas, al investigarlas con más profundidad no lo eran, debido a factores como cambio de giro en la actividad principal, crisis por caída del precio en el mercado de sus productos, por imposición de compradores de reglas a su favor, por siniestros naturales en plantaciones agrícolas entre otras. El estudio sentencia que aquellas organizaciones con escasa disponibilidad de reservas económicas y menor capacidad para ajustarse a cambios drásticos en el contexto del mercado, son las más expuestas a sufrir descalabros.

Echenique (2006), también hace referencia a otros estudios realizados en Chile, enfocados a descubrir las causas que pudiesen explicar aquellos casos de asociación organizativa considerados exitosos. Entre estos destaca el estudio de Berdeguén el año 2000 (citado en Echenique III, op. cit. p. 1, 2006) quien seleccionó 16 casos al azar de 424 empresas asociativas campesinas registradas en el catastro oficial del INDAP en el mes de abril de 1999. El estudio concluyó de acuerdo a sus propios parámetros, que siete de estas empresas estudiadas eran exitosas y quinueve de ellas no lo eran. De las consideradas exitosas, cuatro eran

centros de acopio lechero, una era una empresa de gran tamaño prestadora de servicios múltiples y dos eran comercializadoras de hortalizas⁶.

Berdegú (2003, p.167), destacó que las empresas asociativas campesinas exitosas que podrían ser exitosas "(...) se caracterizan por haber sido capaces de desarrollar sistemas de reglas que les permiten resolver, de manera simultánea, dos tipos de decisiones de asignación de costos y beneficios (...) por una parte, la distribución de costos y beneficios entre los socios. Cuando algunos socios indebidamente obtienen beneficios que no son proporcionales a su contribución a la acción colectiva, se crean incentivos para que otros también decidan escapar a sus obligaciones, y la acción colectiva se desmorona (...) por otra parte, la distribución de costos y beneficios entre los socios y la empresa asociativa campesina en cuanto empresa (...) mediante la transmisión lo menos distorsionada posible de las señales del mercado".⁷

3.2.2 La Experiencia en Colombia: Cooperativas de Ahorro y Crédito de Servicio a la Comunidad.

El contexto social y de política pública que influye en la aparición de las cooperativas en Colombia se remonta, a los años 30's del siglo pasado (Ladrón de Guevara, 2004). Ya en 1931 aparece la primera cooperativa como resultado del esfuerzo de pioneros que presionaron al gobierno para fomentar este modelo organizativo inspirado en las experiencias de Europa, Estados Unidos y Canadá yaunque las primeras experiencias colombianas fueron de carácter urbano, ya por la mitad del s.xx comienzan a desarrollarse las rurales y agropecuarias , sobre todo a partir de los años 60's cuando el programa Alianza para el Progreso es impulsado

⁶ Echenique aclara posteriormente en su propio estudio, (op.cit.III, 2006 p.2.) que de los 7 casos considerados exitosos por Berdegú, quedó solo uno, la Cooperativa Intercomunal de Peumo, demostrándose la gran vulnerabilidad en la permanencia de las asociaciones campesinas, debido a diversos factores adversos que siempre las ponen en riesgo.

⁷ Esto apunta hacia lograr beneficios que satisfagan los intereses particulares de los socios, por ejemplo, cuando son proveedores de productos para la comercialización colectiva , pero sin poner en riesgo la rentabilidad de la propia empresa u organización a la que pertenecen y a través de la cual venden al mercado.

por los Estados Unidos y la mayoría de los gobiernos en América Latina. De entonces a la fecha los diferentes resultados del cooperativismo en el país, tanto en las cooperativas urbanas como rurales, han justificado diversos estudios sobre el tema, a fin de valorar su potencial de desarrollo.

El estudio referente considerado útil para comparar con la investigación de tesis, es sobre la Cooperativa de Crédito y Ahorro Valle de San José (Ladrón de Guevara,2004), auspiciado por una colaboración internacional con interés en el tema de éxito e innovación en la gestión cooperativa, asociativa y solidaria.⁸

Las características organizativas y de gestión que se destaca en el caso estudiado son aquellas que de acuerdo con Guevara están relacionadas con el éxito en su gestión. LaCooperativa de Ahorro y Crédito del Valle de San José ubicada en la provincia guanentina de Santander, un ejemplo según el autor, de innovación en proceso de consolidación.

Según establece el autor, el “proceso investigativo partió con la idea de considerar el éxito como la expansión y la continuidad de una acción innovadora, así como la incursión sostenida en nuevos campos de actividad con logros destacados (de orden social, ecológico, y no condicionado exclusivamente al aspecto financiero y a la adopción de patrones modernos)”⁹.

La referencia que hace el autor a otras aportaciones conceptuales con las que está de acuerdo, permiten ubicar el marco crítico al que sometió su investigación de campo. Por ejemplo, en relación a la importancia del aprendizaje comunitario, está de acuerdo con Berdegú (2004) en que “(...) el conocimiento práctico de los

⁸De acuerdo con Ladrón de Guevara, en esta colaboración en el marco del proyecto INTERMAN (Internacional Management Development Network) para aplicar en 17 países de Asia, Africa y América , se contó con la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, del Institut de Recherche et d'enseignement pour les cooperatives IRECUS de la Universidad de Sherbrooke, Canadá y el apoyo financiero de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) para un periodo de 1996 a 2000.

⁹(Guevara,2004 op. cit. p. 49) es relevante el criterio del autor en torno a la incursión en nuevos campos de actividad con logros destacados, una cuestión que en el caso de la Cooperativa Tosepan Titataniske ha sido denominada diversificación de actividades económicas, reflejado en programas de trabajo.

beneficios potenciales de la cooperación, obtenidos de las experiencias prácticas previas de trabajo con organizaciones e instituciones locales, es uno de los motivos más poderosos que explica la decisión de un individuo para cooperar en un problema de acción colectiva...” (Berdegué, en Guevara, 2004, p.51).

Guevara reconoce que tal consideración tiene aplicación total para el caso de los estudios cooperativos realizados hasta la fecha y dan sustento a la idea de que el éxito tiene que ver con la permanencia en el tiempo de las organizaciones y con la manera como ésta logra convertir en recurso ese conocimiento para aprovecharlo.¹⁰

Cooperativa del Valle de San José (CVSJ)

La CVSJ se fundó en el año de 1967 comenzando a prestar servicios para el ahorro y el consumo y luego, en los 80's se especializó en el ahorro y crédito para sus asociados, de los que capta recursos vía depósitos corrientes. Según Guevara (2004), en el año 2001 la CVSJ rondaba los 3,700 asociados que podían optar por alguna de sus 8 líneas activas: crédito agropecuario, de libre inversión, de vivienda, de industria y comercio, de estudios superiores, línea especial, credicheque y proyectos productivos asociativos. Además ofrece servicios de seguros de vida, servicios funerarios y educación. En 2001 del total de asociados un 55 % son hombres y 45 % mujeres. Los campesinos son la mayoría con un 60 %, mientras que artesanos, estudiantes, amas de casa y otros, son el 40% restante. El municipio Valle de San José de unos siete mil habitantes contiene a la mayoría de asociados (un 68%) en los municipios de Ocamonte, Páramo y otros, se distribuye el resto¹¹.

En la historia de la CVSJ que reconstruye el estudio de Guevara (2004) se distinguen tres periodos: uno llamado de “inicio” (67-79) caracterizado por un lento desarrollo debido – según Guevara – al desconocimiento de los principios y prácticas fundamentales del cooperativismo como modelo socio económico, cuyo reflejo fue

¹⁰Considerando el tema de investigación de tesis donde el punto de permanencia de las organizaciones es uno de los centrales, el estudio de Ladrón de Guevara es relevante dado que considera este mismo punto, estrechamente ligado a la idea de innovación y diversificación.

¹¹(Guevara, 2004 op. cit. pp 73-74).

una frecuente falta de recursos para otorgar préstamos, al mismo tiempo que dificultades para recuperar una buena parte de los otorgados. Otro periodo (80-92) llamado “gerencia frustrada” caracterizado por prácticas no democráticas y escasa transparencia en el desempeño de un gerente profesional, lo que condujo a cambios internos impulsado por un pequeño grupo de miembros inconformes quienes logran el acuerdo para liquidar al gerente y renovar la dirección, dando lugar al siguiente periodo (1993-2003) llamado del “grupo nuevo ”, donde se desarrolla la práctica del cooperativismo en el marco de su filosofía , al mismo tiempo que mejora el desempeño administrativo.

Al final de este tercer periodo y de acuerdo a su estudio, Guevara(2004), concluye que ya están presentes los factores que se enlistan a continuación y que distinguen como un caso exitoso a la CVSJ:

1. Prestación de servicios financieros en condiciones favorables para sus asociados, tanto a nivel de las tasas de interés (vencido y mensual), como el ofrecimiento de diferentes líneas de crédito adecuadas a las necesidades de la gente, oportunidad, buena atención y agilidad.
2. La coherencia y la congruencia en la puesta en marcha de la ventaja cooperativa.
3. Liderazgo colectivo, con participación significativa de la mujer.
4. Estilo gerencial flexible e informal.
5. Apoyo en la acción colectiva y la cultura local: reducción de costos por desarrollo de administración fundamentada en la confianza, la palabra y el conocimiento del asociado.
6. Apoyo en los vínculos familiares, la confianza y el conocimiento.
7. Acumulación económica a partir de recursos propios, solvencia, liquidez, eficiencia.
8. Gerencia social basada en valores.

Particularmente en el aspecto financiero los siguientes datos a pesos constantes colombianos del 2002 que presenta Guevara(2004) ayudan a comprender el perfil de la cooperativa:

Los activos totales contabilizados en la CVSJ de poco más de 2500 millones de pesos colombianos en 1997, pasaron a poco más de 3500 millones al 2002, mientras que los depósitos en el mismo periodo pasaron de 1500 millones en 1997, a poco más de 2000 millones en el año 2002, registrándose solo una caída en la tendencia de crecimiento en el rubro de depósitos en el año 1998, en el marco de la crisis generalizada que vivió el país, pero que la CVSJ logra superar para volver a crecer a partir de 1999.

Considerando el mismo periodo, el estado de resultados arrojó un ingreso total de 750 millones de pesos colombianos en 1997, que cayó a 650 millones en el 2002, mientras que el excedente neto fue de poco más de 200 millones de pesos en 1997, para caer a poco menos de 200 millones en el 2002.

Según Guevara “el patrimonio es la única cuenta que crece todos los años, aún en los momentos de crisis y es una demostración de la existencia de un sentido de pertenencia de labase social que se manifestó de tal manera, que los ingresos de asociados superaron los retiros que se hubieren producido y que el volumen de retiros fue normal, pues de lo contrario se hubiera expresado en una reducción del patrimonio. Debemos recordar que en las cooperativas cuando un asociado se retira se le debe entregar todo el saldo de aportes sociales que haya logrado acumular hasta el momento de su retiro. Este hecho es significativo pues muestra confianza y seguridad del asociado con respecto a la cooperativa”¹².

3.3 Crítica Comparativa sobre Permanencia

Una comparación entre los estudios expuestos en forma muy resumida de Chile (Echenique 2006, Berdegué 2003) y de Colombia (Guevara, 2004) con el

¹²(Guevara, 2004 op. cit p. 88-89).

caso de la Cooperativa Tosepan Titataniske, exige precisar lo que se va a comparar. En este sentido y de acuerdo con la temática de investigación de tesis, se discutirá el punto referido a la permanencia de las organizaciones y los posibles factores o causas que lo hacen posible o si por el contrario, la usencia de éstos es síntoma de debilidad y por lo tanto una amenaza para su existencia como organizaciones asociativas.

El estudio chileno da cuenta de experiencias organizativas estrechamente vinculadas al mercado y a sus reglas del juego. Es en este marco que los propios autores citados (Echenique 2006 y Berdegué 2003) establecen las fortalezas y debilidades en los casos que estudiaron. En este sentido se explica la caída de algunas organizaciones que habían sido caracterizadas como exitosas y con posibilidades de permanecer activas. En sus análisis están ausentes como factores causales de fortaleza las relaciones intergeneracionales y transgeneracionales. Más aún, en el criterio de Echenique (2006) de que para ser exitosas las organizaciones “deben demostrar una permanencia prolongada de al menos cinco años”, no hay ningún margen para un proceso transgeneracional. Un caso que podría haber al menos en teoría generado un proceso de este tipo es el de la fallida cooperativa Chilolac o también conocida como cooperativa de Chiloé que fue una de las organizaciones que el autor de la presente tesis conoció en sus estancia en Chile en 1993, y cuya fundación se remonta a los años 60’s . Esta cooperativa, una de las consideradas en el estudio de Echenique (2006) como posibles exitosas en su momento y con fuerte presencia no solo en la isla de Chiloé al sur de Chile, sino en otras provincias a través de la venta de lácteos y derivados, cayó en crisis por incapacidad de pago de créditos hasta llegar a un punto insostenible para declararse en quiebra y terminar siendo adquirida por capital privado en 2008.¹³

¹³*Esta cooperativa que llegó a ser emblemática en Chile fincó su desarrollo en una estrategia de proveeduría de leche y procesos de agregación de valor en la cadena. En mi opinión la ausencia de estrategias de diversificación de actividades por fuera de la leche y que involucrasen a miembros de las familias de los pequeños productores – un sector muy importante en la cooperativa - para dar lugar a interacciones económicas intergeneracionales y más adelante en el tiempo a relaciones transgeneracionales(cuestión que no estaba sucediendo como lo pude observar en Chiloé en 1993) , jugaron a la larga en su contra en un contexto hostil de suma competencia en el mercado.*

En el caso del estudio de Guevara (2004), la Cooperativa del Valle de San José en Colombia, conserva su membrecía y sus actividad mediante una estrategia de diversificación en los servicios de ahorro y crédito que la hace útil a los ahorradores de una manera muy similar a la cooperativa Tosepan Titataniskey también como ésta ha demostrado capacidad para remontar crisis, en base según el investigador Guevara al sentido de pertenencia de sus asociados. Una diferencia con el caso de la cooperativa Tosepan Titataniske es que en ésta su actividad de ahorro y crédito es apenas una de las muchas que realiza a través de sus programas y por ello está en mayor posibilidad de mantener y fortalecer la cohesión de sus miembros que reconocen a su cooperativa como un medio fundamental para satisfacer necesidades de variados tipos.

A manera de conclusión de este apartado, se admite que las coyunturas adversas, ya sean del mercado, de política pública, de administración interna en las propias organizaciones, de producción o de cualquier otro tipo adverso, golpean a las organizaciones; pero es imposible evitar que ocurran y parece ser que los “escudos” tradicionalmente diseñados de protección no son garantía para sortear crisis y asegurar su permanencia activa, al mismo tiempo que provean de beneficios a sus asociados. Algo no encaja en lo que pareciera evidentemente lógico: manejo adecuado de niveles crédito – o sea de endeudamiento -, conocimiento de mercado, transparencia en los desempeños de dirigentes, y otros más que se agreguen de este tipo, es decir; de resistencia pero que terminan por ceder ante la adversidad o bien a permitir una especie de “agonía anunciada” que puede prolongarse por algún tiempo hasta el llegar al derrumbe. En mi opinión y de acuerdo con el estudio realizado en la Cooperativa Tosepan Titataniske, son las relaciones intergeneracionales y transgeneracionales en su momento, las que pueden ser capaces de crear al mismo tiempo que “escudos” para atenuar o evitar los efectos de coyunturas adversas, también los espacios de desarrollo permanente y sostenido, aunque no lineal exento de altibajos. Es decir, serían las propias organizaciones con esta fortaleza fundamental, las que estarían en posibilidad de jugarle a los entornos hostiles en un terreno diferente, aquel en donde activen el conocimiento histórico de

generaciones comprometidas con los objetivos o misión trascendente que haya dado origen a la organización a la que sienten permanecer.

3.4 Tradición, Identidad Étnica y Comunidad Étnica

Según Honko (1996, p.65), la tradición se refiere primariamente “[...] a un conjunto asistemático de elementos culturales que han estado disponibles a un grupo social particular en tiempos y contextos diferentes(...) la tradición de esta manera se asemeja a un reservorio, sólo algunas de sus partes están en uso en un momento dado. Las otras partes están simplemente esperando ser activadas, almacenadas [...], en el caso de la tradición oral, en la biblioteca de la mente humana, siempre con el peligro de pasar al olvido por la falta de su uso y función. [...] La tradición es de esta manera definida al nivel de la disponibilidad de elementos culturales, no al nivel de su uso y función”.

Otros autores (Arias y Miriam H., 2010), proponen una noción de tradición desde el enfoque hermenéutico de Hans–Georg Gadamer quien cuestiona la distinción interculturalista entre la tradición como pasado y la modernización como presente. Tal oposición entre pasado y presente es común en la literatura sobre los indígenas, donde estos representan lo remoto, lo tradicional. Estos autores aseguran la necesidad del debate teórico del concepto tradición, a la vez que someten a discusión su propia idea de que la tradición no es una unidad homogénea que se caracteriza por el pasado, por el contrario, es una diversidad de manifestaciones que pueden acontecer al mismo tiempo en una especie de convivencia, o darse el caso donde algunas se superponen a otras en una relación de dominio. De acuerdo con esta idea, existen distintos tipos de tradiciones, donde quizá el más reconocido sería la tradición cultural, pero esta no se presenta como algo homogéneo sino que a su vez adquiere diversas formas, tales como religiosa, artística, histórica o social.

El concepto de identidad puede ilustrarse con un estudio de caso (Figueroa, 2008) donde se documenta como los conflictos entre mestizos y nahuas por la disputa de recursos naturales activan manifestaciones de identidad étnica entre

estos últimos, que se vuelven funcionales para emprender la defensa de sus intereses. En este trabajo y tal como se admite, cobra utilidad práctica la noción teórica (Aguado y Portal, 1991, p.32) que define a la identidad étnica como “un proceso en donde se reconocen diferencias entre grupos, de tal manera que es posible la auto descripción a partir de referentes culturales para actuar”. En otro autor, (Giménez, 1996,p.14) también se considera el potencial de actuar de la identidad étnica, a la que se concibe como relaciones entre individuos que se reconocen como grupo diferente de otros, contexto en donde tales tipos de relaciones pueden ser emergentes y propiciar determinadas acciones.

En otradimensión, comunidad étnica (Koslov, 1967) se refiere a un grupo de individuos asentados en un territorio en la condición de que ya hubiesen logrado en el transcurso del tiempo y del desarrollo de vínculos culturales, económicos y otros, convertirse en un organismo con lengua, formas de vida, rasgos culturales, valores y tradiciones que se comparten en común. El rasgo fundamental de una comunidad étnica es entonces la autoconciencia de tener tal forma de vida, con una idea de su propio origen, que en algunos casos puede presentar también un rasgo de organización socio territorial. Esta noción es ampliamente compartida por diversos autores y resulta útil para interpretar fenómenos de movilización social de diversos tipos, incluidos aquellos marcados por confrontación, como las disputas por recursos naturales.¹⁴

En base a lo anterior, y partiendo del concepto más general de **tradicón**ya definido, la tradición étnica sería el cúmulo de valores, por ejemplo, la cohesión social, que se refleja por la integración e interacción de individuos de una comunidad étnica, en donde tal cohesión es impulsada y fortalecida por diversas prácticas encaminadas a lograr el beneficio común, y los diversos rasgos culturales que caracterizan a esa comunidad, en donde se recrean e impactan de diversa manera a sus miembros.

¹⁴ *Tal idea de comunidad étnica puede ayudar también a explicar cómo se desarrollan lazos de cohesión entre indígenas que luchan organizadamente por resolver necesidades comunes en un territorio.*

Las tradiciones étnicas tienen relación con la identidad, puesto que al manifestarse pueden exponer también rasgos que caracterizan la auto identificación por los miembros de la comunidad étnica. Todas estas manifestaciones, se ven influenciadas según los contextos en los que se encuentren inmersos los individuos y las interacciones entre ellos, por eso son históricas; teniendo lugar en un espacio y tiempo determinado.

Parece claro que formas de tradición cultural indígena existentes desde mucho antes del origen de la Cooperativa, en la zona donde ahora esta se asienta, como cohesión, trabajo en común, ayuda mutua en gran medida el auto reconocimiento de su condición de miembros de una comunidad étnica, jugaron un papel favorable en la etapa de gestación de los primeros grupos informales que demandaron – y lucharon por ello – la solución a necesidades comunes, y que luego derivó en la integración formal de lo que ahora se conoce como Cooperativa Tosepan Titataniske. En este marco, cabe también preguntarse si ahora la propia Cooperativa es un factor que influye o puede influir para que se manifiesten con fuerza algunas de estas tradiciones y cómo podría diseñarse una estrategia para reproducir aquellas que más beneficien a sus miembros, una cuestión que es motivo de otros estudios.

3.5 Interacción Social y Relación Social

En el contexto de las organizaciones, ocurren interacciones sociales, las cuales son (Degenne, 2009, p.65) “un intercambio elemental que representa una unidad de acción”. En cambio, las relaciones sociales son “historias compuestas de interacciones múltiples”¹⁵. Las interacciones producen hechos sociales nuevos, por ejemplo, en el contexto de organizaciones cooperativas, pueden derivar en solidaridad, ayuda mutua. Tal situación es congruente con la idea (Ouchi, 1980), según la cual las organizaciones son viables porque reducen los costos de

¹⁵(Degenne,2009,p.63), asegura que ante la complejidad de las relaciones sociales concretas, es difícil representarlas en un modelo que ilustre su gran variabilidad en el curso del tiempo.

transacción entre sus miembros.¹⁶ Así, en el contexto organizacional, tiene cabida la idea (Ferrand, 2007) de la relación social basada en roles y normas.¹⁷

Degenne (2009), también aporta la idea de las “interacciones autónomas”, para referirse a aquellas que no dependen de marcos preestablecidos de control, debido a que los sujetos que interactúan se conocen lo suficiente como para tener certidumbre respecto a las actitudes del otro, lo que significa en términos prácticos, la existencia de vínculos de confianza.

3.6 Desarrollo

Existe una gran divergencia entre teóricos del desarrollo sobre su significado y dimensiones que le podrían caracterizar, sin embargo; retomamos la definición que aplica al objeto de estudio en la investigación y que corresponde a la noción de los propios cooperativistas: **Desarrollo** es satisfacción de necesidades esenciales mediante el esfuerzo común para lograr mejores condiciones de vida de los individuos y de sus familias. Las dimensiones que le caracterizan son la **económica** (oportunidad de empleo, equidad en la distribución de beneficios), la **social** (acceso a servicios que satisfagan la demanda de salud, de nutrición, educación), la dimensión **política** (disfrute de derechos ciudadanos, práctica democrática) y la **dimensión ecológica** (disfrute de ambiente no nocivo, aprovechamiento de recursos naturales, no degradación de los mismos, etc.).¹⁸

¹⁶ *Las cooperativas son en la práctica un espacio propicio para la reproducción constante de interacciones, donde los costos de transacción – además de buscar que se reduzcan-, serían el efecto de la necesidad de conseguir equidad que beneficie a sus miembros, lo cual a su vez puede ser un incentivo para mejorar el desempeño funcional de la organización.*

¹⁷ *Un ejemplo formal de marco normativo, serían los principios del cooperativismo, un referente para las interacciones de sus miembros.*

¹⁸ *En diversos foros de la Cooperativa como asambleas regionales, talleres de intercambio de saberes tradicionales y otros, miembros de la Cooperativa se manifiestan en torno a esta idea. Es común también que sus dirigentes se apoyen en esta idea de desarrollo en sus actividades de gestión para concertar con funcionarios de gobierno la aplicación de programas públicos en beneficio de sus representados.*

3.7 Organización, Dinámica Social y lo Transgeneracional

Una de las teorías recientes en el campo de la organización que conviene considerar, es la llamada “teoría de la población ecológica”, a la que en un estudio (Rivas, 2009), refiriéndose a los planteamientos de sus autores principales (Hannan y Freeman,1977,1984), destaca que la idea central es enfatizar la importancia del entorno en la subsistencia de las organizaciones, enfoque que conduce a admitir que para todas estas, los recursos del medio son limitados, que puede haber opción en la elección de formas organizativas para prever los cambios críticos¹⁹. Por su parte, (Barney, 1991) - en lo que podría denominarse teoría de los recursos y capacidades-, resalta que el desarrollo de capacidades distintivas es la única vía para conseguir ventajas para la permanencia de las organizaciones, una cuestión que ante el cambiante medio y la influencia global, resulta clave.²⁰ Por otra parte, reconociendo lo local como espacio de gestación y posible desarrollo de las organizaciones rurales, podemos aproximarnos a la noción de dinámica social, entendida (González, M., 2009, p.69) como el proceso que “resulta de la interacción de múltiples agentes [...] estos agentes producen lo local actuando desde diversas escalas de la realidad – económica, política, cultural-y desde diferentes tipos de relaciones entre ellos, ya sea de oposición, negociación o cooperación”.²¹

¹⁹De tal enfoque se desprende que una organización eficiente es aquella que tiene suficiente flexibilidad para conseguir adaptarse a los cambios y así seguir operando, en lugar de desaparecer. Bajo esta apreciación se puede interpretar por ejemplo, que la diversificación de actividades económicas de las organizaciones campesinas, es una estrategia adaptativa para su sobrevivencia, ya que permite la suma de ingresos por varias vías, superando la dificultad de que un solo tipo de empleo provea los requerimientos de sus miembros.

²⁰En este sentido, reconociendo el valor estratégico del desarrollo de capacidades; una necesidad a resolver en el terreno práctico, es la definición o identificación de los aprendizajes y habilidades por obtener, con el fin de que sean funcionales a los propósitos de las organizaciones. En esta línea de reflexión, otra necesidad complementaria, es tener los medios para lograr las capacidades requeridas.

²¹González (2009) señala que es escasa la investigación en América Latina sobre el tema de la dinámica social en el plano de lo local, un vacío que dificulta la comprensión de este nivel como contexto de procesos de desarrollo desde adentro, es decir endógeno, con protagonismo de los sujetos que interactúan en tales procesos.

Lo transgeneracional

Es necesario hacer notar que los conceptos de transgeneracional e intergeneracional no son tratados con profundidad en la literatura consultada sobre teoría o estudios de caso sobre desarrollo rural. Uno de estos señala que para lograr una situación de sostenibilidad, es necesario asegurar continuidad en la calidad de vida y de las oportunidades de la sociedad a través del tiempo, en un plano intergeneracional y con alto grado de solidaridad (Miranda, Matos op.cit. 2002). Con esta idea, en el ámbito de las asociaciones rurales, una expresión práctica de sostenibilidad, sería que a partir del origen de una organización constituida por fundadores iniciadores, se construyan los medios y la vías para asegurar la incorporación de nuevas generaciones de descendientes y trascender en la lucha por mejorar condiciones de vida en una perspectiva histórica, lo que conduce a imaginar un plano transgeneracional en el desarrollo.

Otros enfoques sobre desarrollo rural (Schejtman, 2003 op. cit.) consideran importante incorporar la noción de territorio y a los actores contenidos en su delimitación junto con el énfasis en fines y medios disponibles para tales actores. En esta línea conceptual, la reducción de la pobreza en un determinado territorio, requiere una intervención de política para crear un ambiente institucional favorable a tal objetivo. En esta perspectiva sin embargo, tampoco se aborda el análisis de la sucesión de generaciones, en las organizaciones asentadas en los territorios, no obstante que cabe pensar que en estos, los constantes cambios en el transcurso del tiempo son parte del proceso de relaciones entre los actores.

En la misma vertiente de la intervención política, y para el caso de México, (de Janvry et al, 2002) se considera que para reducir pobreza, el Estado como promotor del desarrollo rural, debe aprovechar la pluriactividad de los sujetos con menos recursos, ya que ello significaría ofrecer oportunidades para las diferentes habilidades de los miembros del hogar, reduciendo su vulnerabilidad. Bajo ésta premisa, la política pública debe invertir primero en estrategias clave para lograr precondiciones del desarrollo como salud, educación y planeación familiar. Sin

embargo, el caso del objeto de estudio en la investigación, parece demostrar una vía de desarrollo endógeno, fincada primero en un fortalecimiento económico de las familias integradas en la Cooperativa, para después derivar en una organización diversificada.²²

Hasta dónde podría ser el límite temporal del proceso “transgeneracional” en las organizaciones, es un tema de abordaje teórico y práctico. En su vertiente teórica, en principio podría argumentarse que mientras se mantenga en las organizaciones la misión y objetivos que hayan definido sus miembros, las nuevas necesidades que se vayan percibiendo, juegan como factor a favor de su permanencia. En su vertiente práctica, la acción para resolver tales necesidades sería la garantía de que se busca permanecer como organización.

Conceptualización de relaciones en la investigación

Para el estudio de las relaciones entre miembros de la Cooperativa objeto de investigación, así como de la dinámica social que ello genera, es necesario precisar el significado de los conceptos que aplican a sus protagonistas. Tales conceptos, bajo un enfoque histórico del proceso operativo que ha vivido la Cooperativa son: fundadores, relaciones entre fundadores y relaciones transgeneracionales. Dos hechos permiten la emergencia del concepto de generación de fundadores: primero, un conjunto de pequeños productores de café, recolectores de pimienta gorda silvestre, artesanos, jornaleros y amas de casa, todos de escasos recursos, se movilizaron en el año de 1977 por el interés por resolver necesidades comunes, - al principio la obtención de alimentos básicos - , y formaron la Unión de Pequeños productores de la Sierra (UPPS). Esta organización no tenía personalidad jurídica y operó bajo lineamientos de tipo cooperativo. La tipología ocupacional de los miembros de la UPPS se observa en el Cuadro 2:

²²Tal diversificación fue constatada por los cooperativistas, en las 60 entrevistas de la muestra de fundadores, se recogieron datos sobre las diferentes actividades económicas en las que se involucran, algunas de ellas – como la cosecha de café - , con participación de miembros de sus familias.

Cuadro 2. Fundadores y su ocupación. UPPS,1977. Fuente: Elaboración propia, con base en datos del archivo de la Cooperativa.

Ocupación	Número aproximado
Pequeños productores de café	300
Jornaleros cosechadores de café	200
Recolectores de pimienta	160
Amas de casa no productoras de café.	60
Artesanos y artesanas	40

Un segundo hecho, fue que los miembros de la UPPS decidieron legalizarse en el año de 1980 con una figura asociativa de tipo cooperativo. Fue así como la UPPS se transformó en la actual Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (CARTT), en el marco de la Ley General de Sociedades Cooperativas. El conjunto de individuos que primero integraron la UPPS y luego la CARTT, se reconocen a sí mismos como fundadores. Con tal base, en la investigación, el concepto de fundadores significa entonces el conjunto de cooperativistas que constituyeron la UPPS en 1977, y luego la CARTT en 1980. En consecuencia, para efectos de análisis en el estudio, el periodo 1977-1980 es un escenario de relaciones solo entre fundadores, y a todos estos se les distingue como miembros de la primera generación de cooperativistas en la historia de la CARTT.

En el conjunto de miembros cooperativistas de ésta primera generación, se distinguieron dos grupos, uno integrado por padres de familia, y otro integrado por individuos que aún no eran padres de familia en el periodo 1977-1980 señalado anteriormente. Las relaciones entre fundadores en el marco operativo de la organización, corresponden a estos dos grupos. Por otra parte, el concepto de relación transgeneracional se ha concebido para el caso de la CARTT, como el proceso de interacciones entre cooperativistas de primera generación, de segunda generación, o tercera generación que comienza a ocurrir a partir de un momento de

la historia de la Cooperativa, cuando parte de los niños y niñas hijos de fundadores, se convirtieron al paso de los años en jóvenes socios activos de la organización que fundaron sus padres. En esta situación, los nuevos cooperativistas jóvenes obtienen derechos y obligaciones como cualquier socio que esté reconocido como tal en el padrón de miembros de la CARTT. En consecuencia, para efectos de análisis en el estudio, a los jóvenes que son hijos e hijas de los fundadores, y que están incorporados en la CARTT, se les distingue como miembros de la segunda generación de cooperativistas, y si son nietos o nietas de fundadores incorporados también en la CARTT, se les distingue como miembros de la tercera generación en el contexto operativo de la Cooperativa.²³

En un sentido estratégico, un proceso transgeneracional puede planearse con algunas directrices, como ayuda mutua, solidaridad y cohesión para que los actores presentes y futuros, en el marco de una visión de vida, consoliden roles funcionales para satisfacer sus necesidades en perspectiva histórica. Por ejemplo, en una organización rural, la viabilidad de un desarrollo sostenido con mejoramiento de condiciones de vida de sus miembros, hace necesario trascender de los actores actuales, hacia actores futuros, manteniendo así “viva” la organización. Bajo este enfoque, cabe considerar la formación de un legado creciente de experiencias, que aprovechadas de generación en generación, para continuar operando con mayores fortalezas, juegan a favor de la sobrevivencia de la propia organización.²⁴ Cabe reconocer que el estudio de relaciones e interacciones entre generaciones, puede tener diversos objetivos, en diferentes niveles de análisis. Por ejemplo (Quesnel y del Rey, 2005), en el nivel de la economía de una familia campesina y no en un plano de un conjunto de familias organizadas con objetivos comunes.²⁵

²³ *En el acta constitutiva de la CARTT no se especificó si los socios fundadores eran padres de familia o no, sin embargo; en la investigación de campo los propios cooperativistas informaron que la mayoría de éstos ya eran padres de familia, al momento de integrar formalmente la Cooperativa.*

²⁴ *Esta noción de transgeneracional es del autor de la investigación, en base a la reflexión y necesidad de tener un referente conceptual para el estudio de campo que involucró a diferentes generaciones. La cuestión transgeneracional en estudios de caso sobre desarrollo rural, es escasa. En el plano teórico, de acuerdo a la revisión bibliográfica que se realizó, lo transgeneracional está prácticamente restringido al ámbito clínico o psicosocial.*

También para propósitos de la investigación, se optó por distinguir en la CARTT, las relaciones entre asociados de una misma generación, de aquellas que corresponden a miembros de diferentes generaciones. Con este criterio, se denominan relaciones intergeneracionales a las que ocurren entre miembros de una misma generación de cooperativistas en la CARTT. Ha quedado ya establecido que las relaciones transgeneracionales involucran a distintas generaciones de la Cooperativa. Reconociendo la importancia estratégica de la incorporación de nuevos miembros jóvenes en la Cooperativa, cobra interés descubrir las motivaciones que impulsan este fenómeno, y evitar simplificar su explicación al solo hecho de existir una política de “puertas abiertas” para la aceptación de nuevos socios.²⁶

Por todo lo anterior, el estudio de las relaciones transgeneracionales en la Cooperativa Tosepan Titataniske puede contribuir a la discusión en torno a si este tipo de relaciones debieran considerarse en el replanteamiento del concepto de desarrollo rural para concederle en perspectiva histórica, una posibilidad de sustentabilidad, tomando como base a la organización campesina. En principio, se parte del convencimiento de que para ello sería clave el rol de sucesivas generaciones de actores, como es un hecho observado en la CARTT, donde parece claro que desde su origen ha existido una fuerte cohesión entre sus miembros y que permanece hasta la actualidad, posiblemente como efecto de una combinación de factores que involucran cuestiones tradicionales como la faena, que es un trabajo comunal no remunerado de servicio a la comunidad-, la identidad étnica -debido a la extensa composición indígena entre los miembros de la Cooperativa-, así como cuestiones económicas, principalmente la necesidad común de los cooperativistas de aumentar el ingreso familiar como una de las vías para facilitar el mejoramiento de sus condiciones de vida.

²⁵ *En este caso, es un estudio de relaciones intergeneracionales centrado en el efecto económico y en la movilidad que tiene la herencia de la tierra entre parientes.*

²⁶ *Una de las cuestiones a investigar por ejemplo, es el interés e influencia de los padres de familia porque sus hijos formen parte de la Cooperativa, así como las expectativas de los propios jóvenes frente a esa posibilidad.*

Es importante profundizar en el estudio del papel de la familia a fin de interpretar su rol en la reproducción sostenida de las organizaciones. Por ejemplo, es un hecho que a través de la Cooperativa, llegan beneficios directos al núcleo familiar, como una vivienda nueva, o su mejoramiento. Este tipo de beneficios pueden influir para que padres e hijos tengan la percepción de que mantener a su organización activa en el tiempo, con la incorporación de nuevos socios y socias, es una vía segura para ir mejorando las condiciones de vida.²⁷

Por el contrario, parece ser que la ausencia de una cohesión de origen, o que esta nunca se llegue a generar en las organizaciones rurales, es un factor que juega en contra de su permanencia, inmersas en un contexto local, nacional y global que no siempre garantiza condiciones favorables para el desempeño operativo.

²⁷ *El autor de la investigación ha recogido evidencias trabajando con organizaciones campesinas de Oaxaca, Guerrero y Puebla en México, que algunos miembros de familias integrados en figuras asociativas formales o no, influyen alentando la incorporación de sus parientes a estas mismas organizaciones, una cuestión que se propicia cuando se advierte la obtención de beneficios inmediatos.*

IV. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Ubicación de la Zona de Estudio

La Cooperativa objeto de estudio se ubica en una zona que es parte de la Región Socioeconómica II, de Teziutlán²⁸, en la Sierra Nororiental de Puebla. Esta Región Socioeconómica II, cubre un área de 2,716 km² contenidos en 32 municipios que representan el 8 % de la superficie estatal. Sus límites son: al norte y al este con el estado de Veracruz, al oeste con la Sierra Norte de Puebla y al sur con la Subregión de Tepeaca. Toda la Región Socioeconómica II Teziutlán se localiza entre los paralelos 19 grados 36´ y 20 grados 14´ de latitud norte y los meridianos 97 grados 44´ de longitud Oeste de Greenwich.

La Sierra Nororiental es la prolongación de la Sierra Madre Oriental desde la zona de Huauchinango Puebla, hasta Teziutlán, cuya topografía es muy accidentada con profundas depresiones y altitudes que varían de 600 a 3000 msnm. La Figura I muestra la zona de estudio.

²⁸ Esta es una de las 6 Regiones Socioeconómicas en que el Gobierno del Estado de Puebla ha dividido a la entidad, considerando criterios geográficos.

En la Zona de estudio, la CARTT tiene actualmente presencia en comunidades ubicadas en los 15 municipios siguientes: Cuetzalan del Progreso, Zoquiapan, Tuzamapan de Galeana, Jonotla, Tlatlauquitepec, Huehuetla, Ixtepec, Caxhuacan, Zapotitlán de Méndez, Hueytlalpan, Tepango de Rodríguez, Ayotoxco de Guerrero, Tenampulco, Hueytamalco y San José Acateno. La superficie continental total en estos 15 municipios es de 1,487.22 kilómetros cuadrados, que representan el 4.33 % de los 34,289.66 kilómetros cuadrados de la superficie del estado de Puebla.²⁹

Una parte de las comunidades que han tenido participación en la Cooperativa en años recientes, se ubican en municipios de la zona totonaca, más al norteponiente y otras de población mestiza, se ubican en la zona más baja, hacia el norte – oriente. Esta zona de influencia se ha venido conformando desde el origen de la organización, a partir del año 1977, cuando entonces solo tenía presencia en el municipio de Cuetzalan.

Datos recientes (INEGI 2010, CONAPO,2010), permiten resaltar las características socioeconómicas de la población en la zona de estudio. Para tal propósito, se toman como referentes el nivel estatal ya los municipios donde tiene presencia la Cooperativa, de los cuales, el de Cuetzalan es el que concentra la mayor parte de sus socios activos, desde su origen hasta la actualidad. Los rubros de población – total, mestiza e indígena, indicadores de marginación y actividad económica principal, que representan interés en la investigación, se presentan a continuación.

²⁹ *Con base en datos del INEGI (2010)*

4.2 Características Socioeconómicas de la Población en la Zona de Estudio

El Cuadro 3 muestra la distribución de la población para el año 2010 en los 15 municipios de la zona de influencia de la Cooperativa.³⁰

Cuadro3. Población por sexo y porcentaje por grupo de edad en los municipios de influencia de la CARTT. Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

Municipio	Población total por municipio	Hombres	Mujeres	Porcentaje de población de 15-29 años	Porcentaje de población de 60 años o más
Cuetzalan del Progreso	47,433	23,240	24,193	26.4	9.9
Zoquiapan	2,639	1,251	1,388	22.9	14.0
Tuzamapan de Galeana	5,983	2,892	3,091	26.1	13.8
Jonotla	4,598	2,237	2,361	25.3	13.2
Tlatlauquitepec	51,495	24,722	26,773	27.3	9.6
Huehuetla	15,689	7,706	7,983	22.9	12.4
Ixtepec	6,811	3,285	3,526	25.5	9.9
Caxhuacan	3,791	1,810	1,981	26.9	13.3
Zapotitlán de Méndez	5,608	2,779	2,829	24.7	12.7
Hueytlalpan	5,734	2,827	2,907	26.9	10.1
Tepango de Rodríguez	4,244	2,003	2,241	24.8	11.8
Ayotoxco de Guerrero	8,153	3,993	4,160	27.4	9.2
Tenampulco	6,772	3,327	3,445	23.3	15.7
Hueytamalco	26,689	13,208	13,481	26.8	9.8
San José Acateno	8,916	4,484	4,432	24.9	13.3
Total en los 15 municipios	204,555	Total 99,764	Total 104,791		
Total en el estado de Puebla	5,779 829				

De acuerdo con el Cuadro3, la población total de 204,555 reportada por el INEGI para el año 2010 en los municipios que comprenden la zona de estudio, representó

³⁰La comunidad de Mazatepec del municipio de Tlatlauquitepec ha sido integrante de la CARTT desde los años 80's, un hecho propiciado por su cercanía con la comunidad de Zacatipan del municipio de Cuetzalan. La CARTT no tiene presencia en el resto de comunidades pertenecientes al municipio de Tlatlauquitepec, que se encuentran muy alejadas de la zona de Cuetzalan.

el 3,53 % del total para el estado de Puebla que fue de 5,779 829 en ese año. El sector de población joven de 15-29 años representó aproximadamente el 25 % del total en la zona de estudio³¹.

De acuerdo con criterios de CONAPO³², la situación de marginación en la zona de estudio se muestra en el Cuadro4.

Cuadro4. Indicadores de marginación en los municipios de la zona de estudio. Fuente: CONAPO con base en el INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

Municipio	Índice de marginación de 0 a 100	Grado de marginación	% Población analfabeta de 15 años o más	% Población sin primaria completa de 15 años o más.	% Población económica activa hasta coningresos de 2salarios mínimos
Cuetzalan del Progreso	39.65	Muy alto	20.04	38.09	77.24
Zoquiapan	37.35	Alto	27.18	50.61	82.79
Tuzamapan de Galeana	33.12	Alto	15.54	36.62	77.01
Jonotla	37.20	Alto	20.13	41.85	83.64
Tlatlauquitepec	28.19	Medio	13.56	30.08	67.14
Huehuetla	47.74	Muy alto	36.36	56.95	84.07
Ixtepec	43.01	Muy alto	33.77	53.35	77.59
Caxhuacan	34.17	Alto	27.13	40.86	75.19
Zapotitlán de Méndez	33.15	Alto	19.87	38.45	76.43
Hueytlalpan	45.24	Muy alto	35.32	55.71	85.59
Tepango de Rodríguez	40.60	Muy alto	37.35	53.51	78.94
Ayotoxco de Guerrero	34.47	Alto	16.27	34.58	76.20
Tenampulco	37.86	Alto	16.66	35.97	79.31
Hueytamalco	34.60	Alto	16.11	40.61	78.34
San José Acateno	35.68	Alto	14.94	37.77	75.57

³¹ El INEGI (2010) reportó una edad mediana para el estado de Puebla de 24 años.

³² CONAPO clasifica el grado de marginación en: muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

Como se observa en el Cuadro 4, los grados de marginación alto y muy alto son los que predominan.³³El porcentaje de la población analfabeta de 15 años o más varía del 13.56 % en Tlatlauquitepec, al 37.35 % en Tepango, una situación que combinada con el alto porcentaje de la población sin educación primaria completa – un rango del 30 % al 57 % -,dificulta aprovechar oportunidades de desarrollo, por ejemplo, la columna de ingresos en el mismo Cuadro 4 indica un alto porcentaje de la población económicamente activa que no rebasó los dos salarios mínimos en 2010³⁴.

Por otra parte, al comparar la población total en la zona de estudio que se muestra en el Cuadro 3, con el número total de habitantes de la misma zona y que habla lengua indígena, como se muestra en el Cuadro 5, resulta que estos últimos representan el 42.8 % del total. La misma comparación solo para el municipio de Cuetzalan, donde se concentra el mayor número de socios activos, con derecho a voz y voto en las asambleas de la Cooperativa, da por resultado que el 67.7 % de los habitantes habla lengua indígena náhuatl, por lo que se concluye que existe un fuerte contexto indígena en el que opera esta organización. En la parte de la zona de estudio que corresponde principalmente al asentamiento totonaco, predomina la población indígena que habla la lengua totonaca. En cambio, la población mayoritariamente mestiza y que no habla lengua indígena se concentra en los municipios de Tlatlauquitepec, Ayotoxco, Tenampulco, Hueytamalco y San José Acateno, ubicados más hacia el oriente con respecto a Cuetzalan.

³³*El municipio de Tlatlauquitepec es el único con un grado de marginación medio, pero es donde existe menos presencia de la CARTT.*

³⁴ *la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos fijó el salario mínimo en \$54.47 para el año 2010 en todo el estado d Puebla. La misma Comisión lo fijó en \$59.08 para la misma entidad en 2012.*

Cuadro5. Población que habla o no habla lengua indígena en los municipios de influencia de la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en el INEGI. Censo de Población y Vivienda. 2010.

Municipio	Población que habla lengua indígena	Lenguas indígenas que destacan con más hablantes	Población que habla español	Población que no habla español	Población que no habla lengua indígena
Cuetzalan del Progreso	32,132	Náhuatl	26,376	5,575	12,291
Zoquiapan	1,888	Náhuatl	1,751	129	613
Tuzamapan de Galeana	3,008	Náhuatl Totonaca	2,861	110	2,685
Jonotla	2,538	Náhuatl	2,380	140	1,811
Tlatlauquitepec	8,928	Náhuatl	8,580	129	39,223
Huehuetla	12,904	Totonaca	8,695	4,022	1,769
Ixtepec	6,071	Totonaca	4,236	1,808	290
Caxhuacan	3,104	Totonaca	2,664	387	498
Zapotitlán de Méndez	3,959	Totonaca	3,284	637	1,318
Hueytlalpan	4,628	Totonaca	3,523	1,067	777
Tepango de Rodríguez	3,374	Totonaca	2,732	624	619
Ayotoxco de Guerrero	2,024	Náhuatl	1,940	25	5,640
Tenampulco	1,314	Náhuatl Totonaca	1,253	8	5,116
Hueytamalco	1,494	Náhuatl	1,417	9	23,485
San José Acateno	208	Náhuatl	185	0	8,225
Total	87,574		71,877	14,670	104,360

4.3 Ocupación Económica en la Zona de estudio

La Ocupación principal en la zona de estudio es la agricultura, donde el cultivo del café en las partes más bajas y el maíz distribuido en toda el área, concentran la mayor ocupación. El Cuadro 6, muestra la superficie sembrada y cosechada por municipio reportada para el año 2009.

Cuadro6. Superficie sembrada y cosechada por municipio. Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda. 2010.

Municipio	Superficie sembrada total en hectáreas. 2009	Superficie Cosechada total en hectáreas. 2009
Cuetzalan del Progreso	6,613	6,613
Zoquiapan	1,170	1,170
Tuzamapan de Galeana	2,018	2,018
Jonotla	2,152	2,152
Tlatlauquitepec	10,103	7,872
Huehuetla	3,550	3,550
Ixtepec	1,705	1,705
Caxhuacan	1,171	1,171
Zapotitlán de Méndez	1,865	1,865
Hueytlalpan	2,350	2,350
Tepango de Rodríguez	492	492
Ayotoxco de Guerrero	3,360	3,360
Tenampulco	4,817	4,817
Hueytamalco	10,513	10,401
San José Acateno	8,967	8,967

Dentro de la zona donde se ubica la mayor población indígena, predomina la pequeña propiedad, con un promedio de superficie por debajo de las dos hectáreas. En cambio, la tenencia ejidal se concentra en los municipios donde predomina la población mestiza, con parcelas de mayor superficie que para el caso de la pequeña propiedad³⁵. Considerando los datos de ingreso y de marginación reportados por el

³⁵ Observación de campo constata que en la zona de pequeña propiedad indígena, prevalecen las prácticas tradicionales del cultivo, con ausencia de mecanización. Por el contrario, la mecanización

INEGI (Cuadros 6 y 4), se puede concluir que la actividad agrícola, que es la ocupación principal en la zona de influencia de la Cooperativa objeto de estudio, en lo general no provee de los medios para satisfacer las necesidades básicas de las familias.

4.4 Estructura Operativa de la Cooperativa Objeto de Estudio

La Figura II, muestra la estructura interna actual de la organización para el trabajo, producto de la respuesta a necesidades a través del tiempo.

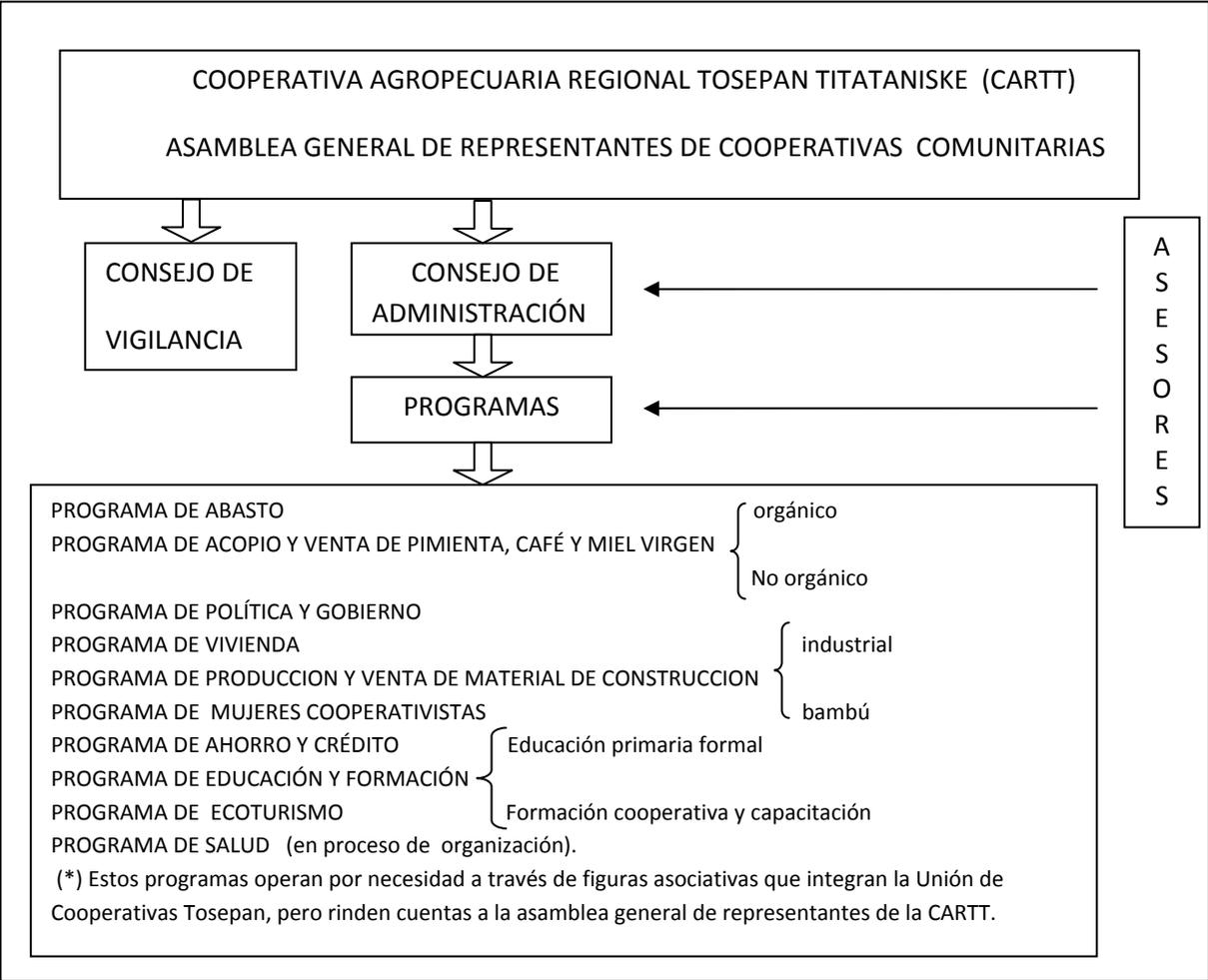


Figura II. Estructura de la CARTT. Fuente: Consejo de Administración de la CARTT. 2012

aunque poco extendida, se encuentra en los municipios con población mestiza predominante, donde también se realizan prácticas tradicionales.

Es a partir de fines de los años 90`s cuando aparecen relaciones entre los miembros de la primera generación de fundadores de la organización y los de la segunda, que son sus descendientes y cuando estos encuentran oportunidad de participar en los programas que se caracterizan por requerir habilidades específicas y conocimientos obtenidos por la educación formal, como es el caso del ahorro y el crédito. Este hecho se explica por dos razones importantes, una es el reconocimiento a la propia capacidad y mayor nivel educativo formal de los jóvenes por parte de los fundadores, y que se aprovecha en la organización cooperativa. Y otra, es el interés manifiesto de éstos mismos jóvenes por encontrar espacios de desarrollo al interior de la organización a la que se sienten pertenecer, una cuestión real, por su calidad de asociados concedida por la Asamblea General, y porque operan en la práctica sus obligaciones y derechos. Esta dinámica que se observa en la Cooperativa, ha generado relaciones entre ambas generaciones que no existían en sus orígenes, porque fundamentalmente entre los primeros asociados en el año de 1977, predominaron jefes de familia o amas de casa movilizados en torno a demandas de alimentos básicos, a diferencia de la época actual en donde la diversificación de actividades facilita la participación de los jóvenes. Este fenómeno de diversificación de actividades en los ámbitos productivos, de transformación agroindustrial y de servicios que ya han influido en la vida de la organización, ha sido motivo de estudio por parte de investigadores sociales y que ha generado una corriente de discusión teórica en torno al concepto de nueva ruralidad (Sergio Gómez, 2004).

La idea que se discute en los trabajos de éstos investigadores en América Latina, es que si la familia campesina depende ahora justamente de actividades diversificadas para subsistir, entonces qué tipo de familia es, cuando las actividades agrícolas ya no son en muchos casos la fuente principal de sus ingresos.

El fenómeno que se observa en la cooperativa es una diversificación, sin abandono de actividades agrícolas. Sin embargo, tal diversificación no sale de la esfera de la organización, lo que explica que parte de los excedentes administrados a través de su caja de ahorro, se conviertan en la práctica en un patrimonio colectivo para operar como fuente de pequeños créditos de diversa naturaleza, ajustados a

esa diversificación económica. Este patrimonio económico colectivo, supone mayores beneficios que el que se conseguiría, de estar ausente, pues entonces no habría la oportunidad de hacer circular de manera planeada parte de los excedentes económicos individuales.

Son los programas de ahorro y crédito y el de ecoturismo donde sobresale la participación de miembros de la segunda generación, un hecho posible después de que algunos se capacitaron para ser promotores del ahorro en el primer caso y otros para ser baristas - expertos en preparar y servir café, en base a norma internacional- o para cubrir servicios de administración en las cabañas de la cooperativa en el segundo caso. El procedimiento para participar es libre, pero condicionado a obtener las habilidades requeridas para los trabajos, en este caso especializados. Esto explica el menor número de participantes de la primera generación para operar los programas más recientes y porqué su concentración en los trabajos directamente relacionados con la producción primaria, el acopio de cosechas y su comercialización, que fueron precisamente los primeros en la historia de la cooperativa, junto con el de abasto de productos básicos (azúcar y otros productos).

Lo que se demuestra entonces, es una división del trabajo en la que se aprovecha a jóvenes de la segunda generación, que cuentan con mayor grado de educación formal, pues o bien algunos han terminado estudios profesionales, o los cursan actualmente. Lo que facilitó esta división del trabajo fue la acertada decisión, que se hizo desde los orígenes de la organización, de apoyar a los jóvenes para prepararse con estudios profesionales.

Este hecho se manifiesta, también en programas surgidos en años recientes que presentan la misma lógica, por ejemplo, miembros de la primera generación destacan como “maestros de obra”, para dirigir el trabajo relacionado con el programa de vivienda para las familias socias o para la construcción de la infraestructura que requiere la cooperativa.

Por otra parte, en el ámbito de representación formal, que requiere funciones de gestión, se encuentra actualmente una estructura en la que participan miembros de la primera y segunda generación, como se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Participación de la primera generación de fundadores y de la segunda generación en los órganos de representación de la Cooperativa electos el 13 de julio del 2008. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa.

Órgano de representación	Generación que participa	Número de participantes
Consejo de Administración	Primera de fundadores	1
	Segunda	2
Consejo de Vigilancia	Primera de fundadores	2
	Segunda	1

Los cargos de presidente y secretario del Consejo de Administración, quedaron en dos miembros hombres de la segunda generación. El presidente tiene licenciatura en Informática y el secretario es actualmente estudiante de derecho, ambos con amplia experiencia participativa en diferentes programas de la cooperativa. El cargo de tesorero quedó asignado a un miembro hombre de la primera generación, con estudios de secundaria terminada y amplia experiencia en la tienda de básicos de su cooperativa comunitaria, así como en diversas responsabilidades de carácter cívico y administrativo a nivel de su comunidad.

En el Consejo de Vigilancia fueron electos dos miembros hombres de la primera generación (presidente y vocal), ambos con estudios terminados de secundaria y reconocida experiencia por su participación en calidad de socios en diferentes programas de la cooperativa a nivel regional y comunitario. En el cargo de la Secretaria del Consejo de Vigilancia fue electa una mujer, la primera en una responsabilidad de representación general de la cooperativa desde que esta fue constituida. Esta socia pertenece a la segunda generación y tiene estudios de preparatoria terminada, con distinguida participación en programas dirigidos a la mujer cooperativista.

Cabe resaltar que todos los nuevos representantes del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, pertenecen a la etnia náhuatl y fueron elegidos en base a sus propuestas de trabajo, que presentaron durante poco más de un mes, en asambleas comunitarias y en una asamblea general, para su consideración entre los socios y socias, a lo cual siguió una decisión democrática.

4.5 El Programa de Acopio y Comercialización de la Producción (PAC)

Para el Programa de Acopio y Comercialización de la Producción (PAC) la Cooperativa se planteó como objetivo eliminar el intermediarismo regional de cosechas y sustituir esa situación por alternativas propias de exportación, primero de materia prima y cuando fuera posible , con valor agregado , como una vía para obtener mejores precios y en consecuencia mayor ingreso para las familias de miembros.

La operación del PAC para cumplir este objetivo significó una creciente experiencia de la organización en el conocimiento y aprovechamiento de los mercados para cada producto. Uno de los logros más relevantes en este sentido, fue la formación especializada de equipos de cooperativistas para la producción, el acopio, el beneficiado de la pimienta y del café y para realizar todo tipo de tareas administrativas necesarias. De acuerdo con el estudio realizado, el modelo de formación consistente en preparar para cada ciclo a través de la capacitación a los responsables, ha permitido aproximarse a las metas fijadas y en algunos casos, incluso rebasarlas. Por ejemplo para el PAC de pimienta y café, la capacitación es para el acopiado, beneficiado, control de calidad, loteado y despacho de lotes vendidos. Como capacitadores, participan actualmente técnicos asesores que trabajan permanentemente para la cooperativa y también especialistas externos a los que se contratan cuando son necesarios.

Al interior del Programa de Acopio y Comercialización Campesina (PAC) se tiene el contexto en el que se relacionan directamente los recolectores de pimienta gorda (Pimenta dioica), los pequeños productores de café y las familias que tradicionalmente, a nivel de traspatio, aprovechan sus apiarios de abeja melipona

para la obtención de miel virgen. De acuerdo con la investigación, en la actualidad la interacción del PAC con otros programas de la cooperativa conduce a relaciones ya no solo entre miembros fundadores como ocurrió en los primeros años, sino también con miembros de la segunda y tercera generación.³⁶

Los participantes y beneficiarios en el PAC, son en su mayoría socios y socias de la CARTT. Otros campesinos y campesinas que no son miembros, obtienen beneficios por el apoyo solidario de la CARTT y porque así se obtienen ventajas para todos al vender colectivamente los volúmenes de productos acopiados a mejores precios, que el que podrían obtener de hacerlo individualmente.

El origen del PAC se remonta al año 1977 cuando la Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS) se organizó para trabajar su primera experiencia de acopio y comercialización de pimienta con asesoría de técnicos del Plan Zacapoaxtla operado por el Colegio de Postgraduados, Campus Puebla, que entonces tenía el nombre de Centro de Investigación y Capacitación para el Desarrollo Agrícola Regional (CEICADAR), con fuerte incidencia en operación de programas gubernamentales. En ese tiempo el Plan Zacapoaxtla se insertó en el marco del Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural Integral (PIDER-32) que con enfoque micro regional, tuvo como objetivo impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población pobre y con carencias o insuficientes servicios públicos en sus comunidades (Plan Zacapoaxtla, 1978).

Además la UPPS, considerando su condición de estar conformada por indígenas, tuvo facilidades para obtener respaldo del Instituto Nacional Indigenista (INI) – hoy CDI, Comisión de Desarrollo de los Pueblos Indígenas - a través de su Departamento de Apoyo a la Comercialización. Así, los indígenas – como lo reconocen - pudieron recolectar, acopiar, beneficiar y lotear pimienta para su venta.

³⁶ Por ejemplo, en la comunidad de Tacuapan, del municipio de Cuetzalan, en la entrevista a uno de los miembros fundadores, el Sr. De teresa –actualmente presidente de la cooperativa de su comunidad-, manifestó que su hijo de segunda generación y dos de sus nietos de la tercera generación, se involucran en el PAC, con actividades en los cultivos de café, pimienta y miel. En todas las entrevistas a fundadores con descendientes cooperativistas, se constató que existen este tipo de relaciones, aunque no necesariamente en una sola familia se involucren las tres actividades del PAC (café, pimienta y miel).

Debido a que en ese año, no contaba con capital de trabajo, la UPPS operó la estrategia de acopiar, registrando los volúmenes aportados por los recolectores y liquidar a cada uno de ellos hasta haber vendido lo acopiado, cerrando el ciclo con el informe de resultados de la comisión responsable(Plan Zacapoaxtla,1978).

En 1978 y 1979 la UPPS logró anticipos de empresas comercializadoras a cuenta del volumen comprometido en venta, que aún sin resolver la necesidad de liquidez al 100 %, facilitaron la continuidad del PAC para la pimienta. De hecho y hasta la fecha, al recolector se le proporciona un “alcance” por la venta de su producto una vez vendido el total de volumen acopiado colectivamente. En la actualidad la ahora CARTT que proviene de la UPPS, tiene la experiencia y fortaleza económica suficiente para anticipar al recolector la máxima cantidad posible por kg de pimienta entregado a los centros de acopio situados en puntos estratégicos en el área de operación (Plan Zacapoaxtla, 1978).

El acopio y comercialización de café requirió mayor esfuerzo de los cooperativistas en comparación con la pimienta. Esto fue porque la preparación de lotes de exportación del café , requiere de un beneficiado primero en “ húmedo” y luego en “seco” , cuyos costos son muy superiores al de beneficiado de pimienta, que puede lograrse a base de “horas sol” en patios junto a los hogares. Fue en el ciclo de producción 1979 -1980, que la UPPS de entonces pudo acopiar aún sin capital de trabajo, un lote muy modesto – apenas 89 sacos - de café pergamino, que pudieron beneficiarse y exportarse con el apoyo de la Asociación Rural de Interés Colectivo de Misantla,Veracruz (ARIC Misantla), la cual aceptó integrar el café como parte de un contenedor de 500 sacos ya negociado para venta de exportación. El compromiso entre las partes fue de solo cargar los gastos de beneficiado y de comercialización a la UPPS correspondientes a su café. La expectativa de obtener un mejor precio por saco se cumplió y marcó el principio de su lucha por la venta del grano por sus propios medios. En aquella ocasión el precio pagado por la UPPS a cada pequeño productor por un mismo volumen del grano, fue superior no solo al pagado por los intermediarios de la región de Cuetzalan – en un 50 % por saco -,

sino al pagado por el mismo Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), de acuerdo con el cálculo de costo y beneficio.³⁷

El fondo revolvente para comercialización proporcionado por el gobernador de Puebla el año de 1980, y luego el beneficio húmedo de café y bodega conseguido en 1981, fueron un base para lograr avances en el PAC de café.

El PAC de miel virgen de la abeja meliponana es el más reciente y está ligada al rescate de viejas prácticas culturales que datan de la época prehispánica y que en la actualidad se concentra en los viejos indígenas socios de la cooperativa. El interés y posibilidad de la CARTT por apoyar esta actividad se explica de acuerdo con el estudio realizado, porque se tiene conciencia de la conveniencia de preservar la flora que alimenta a la abeja, por el reconocimiento como organización del valor cultural indígena otorgado a ésta práctica muy ligada a ceremonias religiosas, como la bendición de velas hechas con la cera de la abeja y otras muy elaboradas y vistosas prendas para el mismo fin, por el gran aprecio de las propiedades medicinales de la miel y desde luego; porque representa una fuente de ingresos para las familias al vender sus excedentes de miel. Todo esto contrasta con el nulo interés y hasta desconocimiento de esta actividad por parte de los intermediarios que centraron sus capitales en café y pimienta por las ganancias mayores que de allí se derivaban.

Para la miel de abeja melipona, la capacitación se ha centrado en las familias que se dedican a esta actividad, dado su carácter casi artesanal para el cuidado y recolecta del producto, que es a nivel de cada familia, misma que se encarga de entregar su miel al área central responsable de su envasado y presentación final para la venta en el mercado.

³⁷Los datos fueron tomados del archivo de la UPPS, informe de actividades del café, ciclo 1978-1979.

4.5.1 La Producción Orgánica

El avance en el PAC, con prácticas ecológicas, le permitió a la cooperativa producir café, pimienta y miel certificados como productos orgánicos. Primero se pudo avanzar en este sentido con el café y la pimienta a fines de los años 90's, y luego con la miel virgen, ya de manera estable a partir de año 2006. Actualmente una parte de los volúmenes de estos productos, se venden bajo la categoría de orgánicos.

Para lograr la certificación orgánica del café, la CARTT se apoyó en gestiones conjuntas con otras organizaciones productoras del grano del país, como la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), a fin de obtener ventajas en los costos por la inspección de las prácticas de cultivo por parte de organismos externos acreditados para tal función.³⁸

El requisito de verificar prácticas de inocuidad en parcela y registrarlas en formatos prediseñados, fue aprovechado por la Cooperativa para formar sus propios recursos humanos. Así por ejemplo, un joven cooperativista señala que “ la situación económica en mi familia era muy limitada, yo como cooperativista de tercera generación , nieto e hijo de cooperativistas de San Andrés Tzicuilan fui invitado a nivel regional por la cooperativa en el año 2004... primero me capacité a nivel de aula en el proceso de inspección y llenado de formatos y luego aplique lo aprendido e nivel de parcela (...) mi padre es socio fundador del programa de orgánicos , en el ciclo pasado cosechó 23 quintales de café, la totalidad orgánico en las dos hectáreas que posee...”³⁹ .

³⁸De acuerdo con la información proporcionada por el cooperativista fundador Emiliano Salazar, quien participa en el PAC, los costos de inspección son caros por lo que se debe buscar coordinación entre organizaciones cafetaleras para “lograr economías”.

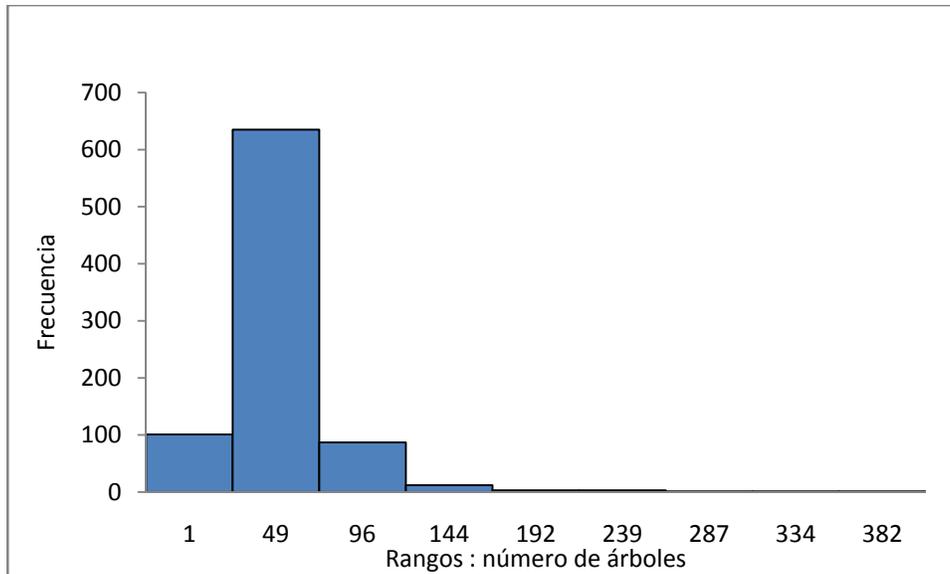
³⁹Entrevista a José Jiménez López. Cooperativista de 23 años de tercera generación. San Andrés Tzicuilan, municipio de Cuetzalan, Pue. Julio 16 de 2009.

La conversión de producción no orgánica hacia orgánica, es una de las tareas en las que está comprometido el equipo de asistencia técnica de la cooperativa.⁴⁰

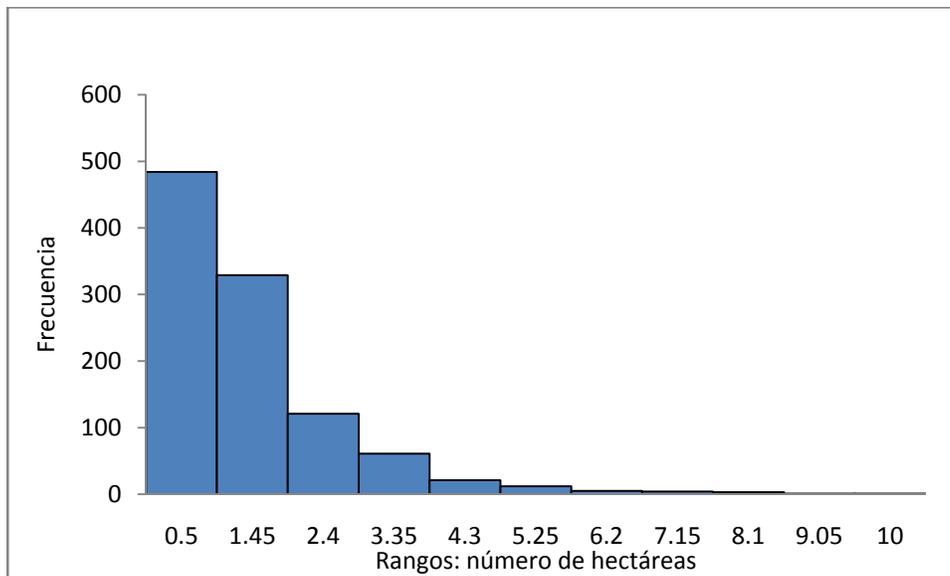
De esta manera ha ido ampliándose la superficie de cultivo y número de productores orgánicos. Aunque la superficie sometida a producción no orgánica es aún mayor que la orgánica en la zona de influencia de la cooperativa, esta es la organización que más hectáreas y productores de café y pimienta que bajo el sistema orgánico se tiene en el estado de Puebla.

Sin embargo, el hecho de que los miembros de la organización posean sólo pequeños predios para el aprovechamiento de la producción de pimienta y café, como se ilustra en las Gráficas 1 y 2, explica su interés por diversificar sus actividades para tener más fuentes de ingreso por fuera de la ocupación primaria, limitada a la agricultura, pues la ganadería, a la fecha, es de poca importancia (Gráfica 3).

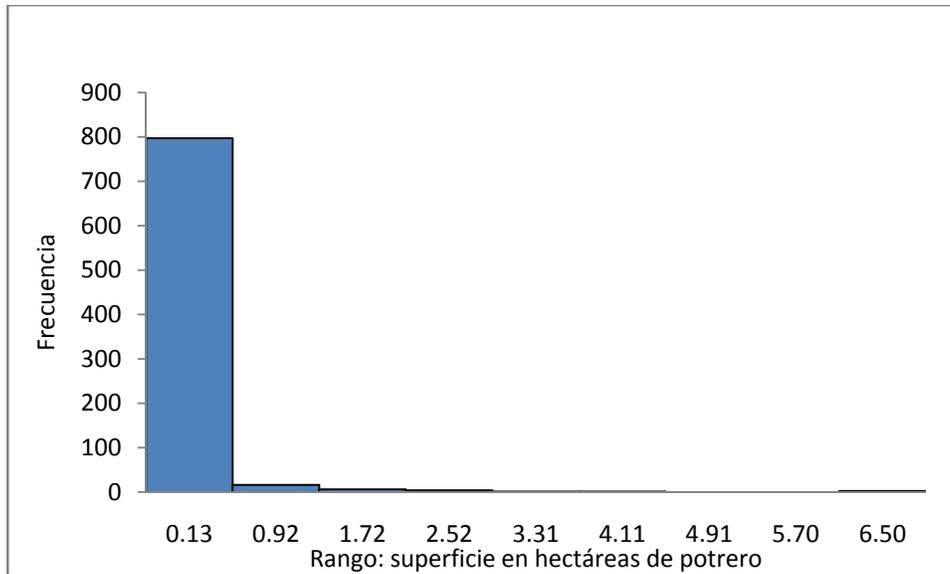
⁴⁰*De acuerdo con la investigación, en la CARTT, este equipo se integró con agrónomos y promotores bilingües cooperativistas, cuya capacidad y experiencia, ha hecho posible la existencia estable desde 2010, de un padrón de unos 500 pequeños productores orgánicos, que atienden las recomendaciones de manejo en café, pimienta y miel virgen. La propia experiencia de los productores de este padrón y el incentivo de mejor precio para este tipo de productos, ha colocado a la CARTT como la organización campesina con mayor volumen de venta de café, pimienta y miel virgen orgánicos en el estado de Puebla.*



Gráfica 1. Frecuencia de clase en número de árboles de pimienta en producción socios de la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

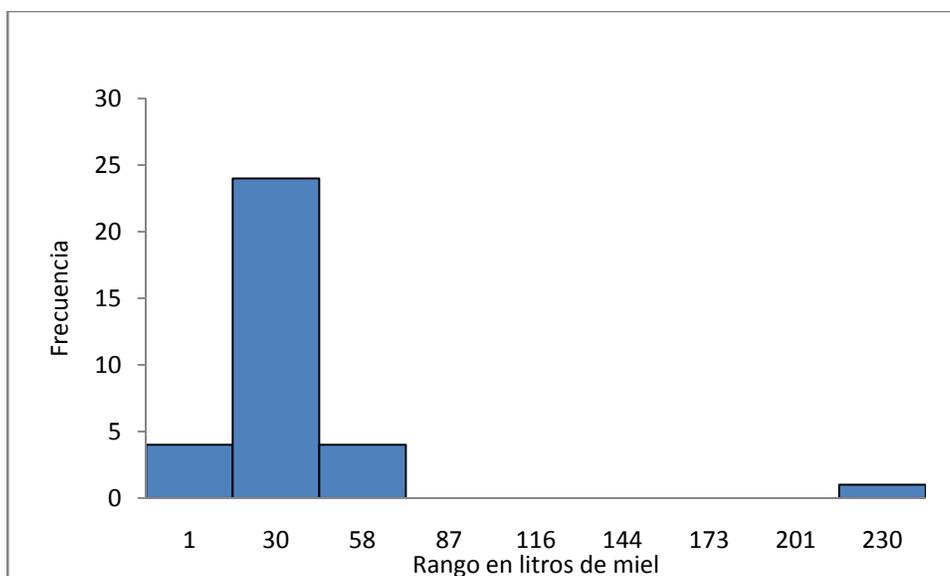


Gráfica2. Frecuencia de clase en número de hectáreas para la producción de café socios de la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.



Gráfica3. Frecuencia de clase de superficies en hectáreas de potreros desocios de la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

El caso de miel orgánica de la abeja melipona es particularmente relevante, pues la CARTT ocupa el primer lugar no solo nacional, sino mundial, considerando su volumen anual de producción por el conjunto de sus miembros, que se ilustra en la Gráfica 4, aunque a nivel individual ésta es para cubrir las necesidades de autoconsumo con un pequeño excedente para su comercialización. Para este producto, sin embargo es necesario señalar que no hay en el mundo otra zona que lo produzca en volúmenes realmente grandes. En México, de hecho está concentrado en zonas indígenas, sobre todo hacia el área sur del territorio delimitado como Mesoamérica, en donde es apreciado por sus propiedades medicinales entre los diferentes grupos étnicos.



Gráfica 4. Frecuencia de clase en litros de producción de miel virgendesocios de la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

4.5.2 PAC de Pimienta.

El rol que juega el PAC de la pimienta en la estructura operativa de la Cooperativa Tosepan Titataniske, lo ilustra el comentario del cooperativista y socio fundador originario de la comunidad de San Miguel Tzinacapan, Emiliano Salazar Osollo, quien actualmente es su responsable a nivel regional: "... Ahora hemos avanzado mucho, no es como en los primeros años, cuando empecé a participar en el año de 1979, cuando apenas logramos comercializar nueve toneladas de pimienta , luego en los siguientes años fuimos subiendo , llegamos a veinte toneladas por 1980 y 1981 (...) luego le entramos a trabajar muy duro a partir de 1985, de manera conjunta con recolectores del estado de Oaxaca, de Chiapas y de Veracruz para hacer una sola oferta y conseguir mejores precios, así llegamos a comercializar cuatrocientas toneladas en seco y por ese tiempo ya era común darle alcances por la pimienta a los compañeros (...) pero al aumentar las cantidades, vimos la necesidad de pedir prestado a los bancos para apoyar a estos estados y tuvimos que pagar mucho por intereses, por eso acordamos que cada organización en cada estado se hiciera responsable de conseguir su capital de trabajo, aunque

vendiéramos en forma conjunta, pero algunas organizaciones no pudieron conseguir recursos y nuevamente cayeron en manos del coyotaje .”⁴¹

El testimonio es claro en cuanto a que la Cooperativa Tosepan Titataniske intentó ganar a través del esfuerzo común una defensa de precios mediante ofertas consolidadas de pimienta, además de obligar a los intermediarios locales a elevar el precio pagado por el producto. Pero también muestra las diferencias en fortaleza organizativa y capacidad de gestión entre las organizaciones que hicieron un frente común. Por ejemplo, en Oaxaca en la zona de Talea de Castro y Tanetze de Zaragoza en la Sierra Juárez, los grupos recolectores dependieron siempre de los apoyos que les canalizara la Cooperativa Tosepan Titataniske de Puebla, una cuestión que tampoco se pudo sostener y ya por 1990 , solo se llegaron a comercializar entre 160 y 170 toneladas secas de pimienta.⁴²

El cambio de estrategia la señala Emiliano Salazar, cuando explica que el esfuerzo se centró en formar una unión nacional de productores de pimienta como un medio para conseguir sobre todo recursos para la comercialización.

Esta decisión llegó a concretarse con las organizaciones de Oaxaca, Veracruz y Chiapas que ya habían estado trabajando de manera conjunta con la cooperativa Tosepan Titataniske de Puebla. Un logro en el proceso fue la obtención de un millón de pesos del gobierno de Salinas De Gortari para apoyar la comercialización de la pimienta de las organizaciones que conformarían a la unión. Luego Tabasco por aquellos años el principal productor de pimienta en el país y que ya contaba con una unión estatal, se acercó para integrarse a la unión nacional, que quedaría entonces formada con organizaciones de los cinco estados productores del país.

⁴¹Entrevista a Emiliano Salazar Osollo, Cooperativista fundador de primera generación, miembro del equipo regional del PAC. San Miguel Tzinacapan, municipio de Cuetzalan, Pue. Julio 16 de 2009.

⁴²Información obtenida del archivo de la CARTT, correspondiente al informe de comercialización de pimienta de año 1990.

Una expectativa de la unión nacional fue la exportación directa, y ya no hacerlo a través de comercializadoras. Sin embargo, como comenta Emiliano Salazar, las personas de la unión de Tabasco y una Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) de Plan de Arroyo Veracruz, integrados en ambos casos en realidad por intermediarios y no por pequeños productores, mostraron un interés por atraer para su beneficio los apoyos solicitados al gobierno.

Esta situación generó inconformidad en el resto de organizaciones haciendo imposible seguir manteniendo operando a la Unión, como tal, después de los primeros tres años. Sin embargo, los pequeños productores de la cooperativa Tosepan Titataniskede Puebla, los viejos aliados de Oaxaca y Chiapas y de algunas regiones de Veracruz, no integrantes de la ARIC de Plan de Arroyo, siguieron por su cuenta en contacto, una vez que abandonaron la Unión Nacional.

El esfuerzo de los pequeños productores se centró entonces en obtener recursos para la comercialización, a través de los Fondos Regionales que para zonas indígenas tenía dispuesto el entonces Instituto Nacional Indigenista - ahora denominado Comisión de los Pueblos Indígenas - . A la CARTT le correspondió hacer gestiones ante el fondo de su circunscripción, administrado por el instituto con sede en Zacapoaxtla, distante 38 km de la cabecera municipal de Cuetzalan.

La experiencia y capacidad organizativa, así como la capacitación constante hizo posible el aprovechamiento de recursos de este Fondo Regional por parte de la cooperativa. Desde entonces y hasta la fecha, esta organización mantiene el volumen más grande de acopio y comercialización de pimienta en la región de su influencia. Por ejemplo desde hace cinco años, el volumen de pimienta comercializado ha sido no menor a 250 toneladas, alcanzando las 380 toneladas en el ciclo del año 2008. En esta cantidad, se incluye un volumen de comunidades totonacas cercanas a Cuetzalan, pero que pertenecen al estado de Veracruz.

La relación de los pequeños recolectores de pimienta totonacos del lado más hacia el norte cruzando el río Cempoala con el grupo étnico náhuatl de la

cooperativa, ha trascendido actualmente el ámbito del PAC , para participar también en otros programas como el de ahorro y préstamo.

También se han estrechado relaciones entre la cooperativa con pequeños productores de otros municipios del estado de Veracruz, más distantes como es el caso de Atzalan, y más reciente, el de Filomeno Mata, que han solicitado ser aceptados para participar en el PAC de pimienta. Esto les permite aprovechar algunos servicios ligados al PAC, como el de capacitación considerando indispensable para lograr uniformidad en criterios como el de calidad y registro de los volúmenes de acopio. Por ejemplo, productores del municipio de Filomeno Mata, en base a un acuerdo conjunto del año 2008, participaron en el curso para acopiadores de pimienta el 22 de julio de 2009, celebrado en instalaciones de la Cooperativa Tosepan Titataniskeen Cuetzalan.

El objetivo de las alianzas ha sido siempre obtener mejores precios por el producto en comparación con el pagado por intermediarios locales, una expectativa que motiva la participación solidaria y que se consolida con resultados importantes. Así ocurrió en el Ciclo 2009 por primera vez en la zona de Filomeno Mata, cuando se pudo acopiar un volumen superior a 25 toneladas de pimienta seca.

El precio de venta posible es un punto importante cuando se trata de grandes volúmenes de pimienta, los que están en juego, y es el caso siempre de las organizaciones aliadas que comercializan de manera conjunta. Por ejemplo, de la región de Atzalan Veracruz en el ciclo 2008 se acopiaron 15 toneladas en seco de pimienta. De la región de Zozocolco de Hidalgo de ese estado, también se obtuvieron 15 toneladas secas. De la zona de Belisario Domínguez también del estado de Veracruz, se acopio una cantidad algo menor, que sumadas al volumen de la zona poblana en el área de la cooperativa, hicieron el total de 380 toneladas reportadas como comercializadas colectivamente en el ciclo 2008.

Considerando que se entregó un anticipo para pimienta verde de \$ 7.00 por kg, que llegó a subir hasta \$8.00 , que comparado con los \$ 5.00 definitivos por kg – sin alcances - que pagaban los intermediarios en estas regiones, es clara la

ventaja de la venta colectiva , puesto que no solo se beneficia más al pequeño productor en el momento de entregar su pimienta, sino por el hecho de que después recibe el “alcance”, que es un reparto de remanentes, una vez deducidos los costos técnicos y administrativos del PAC de la pimienta.

En cualquier organización estas ventajas combinadas con grandes volúmenes de venta, son factores que pueden facilitar la integración de fondos económicos comunes para la comercialización, una cuestión que ocurre en la cooperativa, como se desprende del informe presentado por el miembro fundador Emiliano Salazar responsable del PAC de pimienta, al cierre del ciclo 2008 en donde señaló que participaron en total 40 acopiadores, poco más de 3,500 recolectores, de los cuales 2000 fueron cooperativistas y que de las 380 toneladas secas acopiadas, 27 fueron orgánicas que se exportaron directamente por la cooperativa a los Estados Unidos, a un precio de US 3,800 DLS la tonelada seca, lo que permitió que para este tipo de pimienta el productor orgánico alcanzara un precio final – es decir, sumando al anticipo el alcance - de \$30.00 por kg seco, una vez deducidos los costos de operación del programa en el ciclo.

En el ciclo 2008 el resto del volumen de pimienta convencional no orgánica se vendió a comercializadoras ubicadas en México, a un precio promedio de \$ 28.00 el kg seco, se sabe que su destino fue Europa y el Medio Oriente. Para este tipo de pimienta, el productor obtuvo también un alcance por cada kg entregado a la CARTT para su comercialización.

Por su parte los acopiadores - algunos de los cuales son también recolectores de su propia pimienta- obtienen un ingreso por los rendimientos al convertir los kilogramos de pimienta recibida en verde a pimienta seca. Esto significa que un acopiador, que administra un fondo de dinero que le entrega el PAC, entrega el anticipo por kg verde al recolector dueño de los árboles de pimienta y luego este acopiador recibe un precio reconocido por el PAC, por kg seco beneficiado. Entonces resulta una diferencia de dinero que es su pago, ya que si por ejemplo anticipó \$7.00 por kg verde, se le reconocen \$21.00 por kg seco. Este procedimiento obedece al criterio de que el acopiador gane por su trabajo y el recolector gane por su pimienta

y que todos los participantes financien los costos de operación. En promedio unos 2.6 kg de pimienta verde hacen un kg seco. La eficiencia del acopiador puede incrementar este rendimiento por lo que su ingreso aunado al volumen que acopie, puede ser mayor. En la práctica es un hecho que se presenten pequeñas diferencias en la eficiencia del rendimiento en el beneficiado entre el grupo de acopiadores, una cuestión que ha dado lugar a que la cooperativa premie con estímulos – por ejemplo entrega de reconocimientos escritos y en público cuando se hacen los informes en asamblea plenaria - a los que se distinguen en esta función.

Por su parte la cooperativa a través de los responsables regionales del PAC, se encarga de concentrar todo el volumen acopiado y beneficiado y de preparar los lotes para su mercadeo. Como es de suponer, la pimienta orgánica se concentra en una parte de los socios de la cooperativa, que cuentan con la capacidad técnica y organizativa para promover su cultivo. En cambio, los recolectores de las regiones de Veracruz que participan con la cooperativa, solo acopian la convencional.

Con respecto al financiamiento para pimienta operan varios canales. Uno es a través del FIRA con BANORTE como intermediario, otro ocurre eventualmente cuando se solicita un “puenteo” a la Unión de Crédito de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, con quien se mantiene una vieja relación y el otro canal es interno, a través de la caja de ahorro y préstamo de la cooperativa, cuya capacidad sirve para reducir los efectos de los intereses que se deben pagar a los créditos externos que resultan más altos que los de la caja de la cooperativa.

Los costos financieros se atenúan mediante el sistema de anticipos al productor en lugar de pagar un precio definitivo cuando este entrega su pimienta al centro de acopio. La variedad de canales de financiamiento se debe a que las necesidades rebasan la disponibilidad de recursos propios del PAC, que están en su fondo de comercialización. Por ejemplo en 2008, se solicitó y obtuvieron préstamos por 12 millones de pesos y para el ciclo 2009 se requirieron y negociaron 17 millones de pesos.

4.5.3 PAC de Café.

El café acopiado y comercializado a través del PAC, requiere a diferencia de la pimienta, un proceso de beneficiado mucho más complejo que la pimienta. Además, un cierto volumen es convertido por torrefacción a tostado y molido, para venta en el mercado nacional. Este valor agregado ha sido posible a partir de los últimos años.

En el ciclo 2008 – 2009, se acopiaron 4000 quintales de café orgánico certificado de 600 productores cooperativistas, que se exportó directamente a Alemania y Japón. De café convencional no orgánico se acopiaron 4,500 quintales. La diferencia de precio es de unos \$ 6.00 más por kg cuando es orgánico. De manera semejante al caso de pimienta, la CARTT contó en el PAC de café con una estructura operativa que incluye asesores para concretar la venta en el mercado. En este ciclo el café convencional se vendió a través de comercializadoras establecidas en el país, mientras que el orgánico se exportó directamente aprovechando el mercado justo.

Para el financiamiento del café operan los mismos canales que para la pimienta: FIRA – BANORTE, eventualmente la Unión de Crédito de Oaxaca, y la caja de ahorro y préstamo Tosepantomín propia. Igualmente que para la pimienta, estas vías se combinan con la estrategia de entregar anticipos al productor para atenuar la carga de costos financieros.

4.5.4 PAC de Miel Virgen

Desde que la CARTT por acuerdo de su asamblea general de representantes comenzó a impulsar un programa de apoyo a los socios que forman parte de su organización, poco a poco se ha logrado que la miel virgen constituya una fuente de ingresos importante para las familias que cuentan con miel de abeja melipona. La certificación orgánica de una parte de las cosechas de miel ha permitido además obtener un mayor precio en el mercado, de acuerdo al testimonio del cooperativista

Emiliano Salazar Osollo de que un comerciante de la ciudad de México compra mensualmente 100 litros de miel. El litro de miel orgánica es pagado a \$ 180.00, y el área de comercialización - PAC de miel - entrega la cantidad de \$ 110.00 por litro al cooperativista que entregó su producto al centro de acopio (...)en el caso de miel convencional la cooperativa la coloca a un precio de \$140.00 el litro y el cooperativista que la entregó al acopio recibe \$100.00 por litro. Como aún es pequeño el volumen acopiado para la venta, los costos de mercadeo son altos por unidad y se evidencian al comparar el ingreso por facturación y el beneficio neto. Sin embargo, y de acuerdo con el propósito de la cooperativa, los ingresos que reciben las familias son necesarios para fortalecer su economía, sin que dejen de consumir la cantidad que requieren para cubrir sus necesidades en el hogar.

4.5.5 Las Relaciones entre Cooperativistas en el PAC

Al interior del PAC las relaciones que en el periodo de origen de la cooperativa fueron solo entre miembros de fundadores y únicamente para pimienta y café sin valor agregado, son actualmente transgeneracionales pues las interacciones involucran a miembros cooperativistas de la primera generación de fundadores, de la segunda generación y de la tercera generación; además de que se ha incluido el acopio y comercialización de la miel virgen y de que para los tres productos se ha podido agregar valor, envasando una parte con etiqueta y marca (marca genérica Tosepan). Los miembros de la generación de fundadores interaccionan entre sí en la actividad primaria, siguiendo las recomendaciones técnicas aprendidas en el centro de formación Kaltaixpetaniloyan para el manejo de los cultivos, reposición de planta y para el manejo de los apiarios de abeja melipona. Al considerar a toda la estructura operativa del PAC para la pimienta, el café y la miel y de acuerdo con el estudio se evidencian las relaciones con miembros de las tres generaciones: los de segunda y tercera concentran sus funciones en aquellas de carácter administrativo a nivel central o en el proceso de agregación de valor como envasado y etiquetado de los tres productos. A nivel de funciones de responsabilidad general del PAC para la toma de decisiones operativas, se encontró que actualmente

interaccionan miembros de la primera y segunda generación, como se muestra en el Cuadro 8, Cuadro 9 y Cuadro 10 respectivamente:

Cuadro 8. Cargos por generación en el programa de acopio y comercialización de pimienta 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa

Generación	Número	Puesto	Función
primera (fundador)	1	responsable	coordinar actividades del programa en el ciclo
primera (fundador)	12	acopiador	recibir producto en centro de acopio
segunda	3	acopiador	recibir producto en centro de acopio
segunda	5	loteador	preparar producto en bodega para venta
segunda	1	contador	contabilizar por ciclo
segunda	1	auxiliar de contabilidad	contabilizar por ciclo

Cuadro 9. Cargos por generación en el programa de acopio y comercialización de café 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa

Generación	Número	Puesto	Función
primera (fundador)	1	responsable	coordinar actividades del programa en el ciclo
primera (fundador)	7	acopiador	recibir el producto en el centro de acopio
segunda	3	acopiador	recibir el producto en el centro de acopio
segunda	1	auxiliar de oficina	realizar actividades de registro de operación del programa
segunda	1	contador	contabilizar durante el ciclo
segunda	1	auxiliar de contabilidad	contabilizar durante el ciclo
segunda	5	loteador	preparar producto en bodega para venta

Cuadro 10. Cargo en el programa de acopio y comercialización de miel virgen 2010.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa

Generación	Número	Puesto	Función
primera (fundador)	1	responsable	coordinar actividades del programa

En la función de acopiador, actualmente, poco más de la mitad son miembros fundadores y el resto son de la segunda y tercera generación. De acuerdo con la información proporcionada por Emiliano Salazar, algunos acopiadores de segunda o tercera generación continúan esta labor, iniciada por sus padres. De acuerdo con la investigación, las causas de éste fenómeno además del interés por el trabajo, son el fallecimiento de acopiadores fundadores o su retiro de la actividad por edad avanzada.

Esta sustitución de la función se facilita por una labor de enseñanza – aprendizaje de padres a hijos directamente en el trabajo de beneficiado de la pimienta y del café en una primera fase en los asoleaderos de los centros de acopio comunitarios y del café previo a la entrega del producto a la bodega central de la cooperativa en donde se terminan de procesar.

El foro de discusión y decisión general del PAC la asamblea de mesas directivas que sesiona los últimos domingos de cada mes en la cabecera municipal de Cuetzalan. En este espacio es por ahora mayoría la presencia de miembros fundadores de la cooperativa, pero crece ya el número de representantes de segunda generación porque en las cooperativas comunitarias han sido electos dirigentes junto a otros miembros de primera generación y algunos aunque minoría de la tercera generación que son los más jóvenes.

De acuerdo con la información obtenida en la investigación, este foro ha jugado un papel de capital importancia en la dirección de la cooperativa, tanto para abrir nuevos programas como para decidir acciones para enfrentar problemas de todo tipo. Parece claro que este hecho es también relevante en la preparación de las

nuevas generaciones que habrá de dirigir y formar parte de la organización y para estrechar los vínculos de cooperación entre indígenas y mestizos.

4.6 Programa Político

Este programa surgió porque los cooperativistas reconocieron en su mayoría el derecho de las comunidades indígenas a obtener el beneficio de una distribución equitativa de los recursos públicos en la zona. La estrategia que activaron fue la de influir en las estructuras de poder formal locales, por lo que decidieron incursionar en la actividad política, convocando a todos los indígenas a prepararse para la lucha electoral en el marco de los procedimientos legalmente establecidos, es decir; por la vía partidista. En la Asamblea General de Mesas Directivas de la Cooperativa Regional se tomó tal decisión. El argumento para justificar este paso, fue que era el único camino para cambiar el rezago y falta de atención hacia las necesidades de las comunidades, por parte de los Ayuntamientos, cuyos cargos en los Ayuntamientos siempre estaban controlados por mestizos; principalmente los grandes acaparadores e intermediarios en la comercialización del café. En la asamblea se decidió mantener el principio vigente desde los inicios de la Unión de Pequeños Productores de la Sierra en el sentido de mantener a la organización sin afiliación con ningún partido político, pero reconociendo el derecho individual de sus socios y socias a militar libremente en el de su preferencia. Bajo este criterio, la opción fue impulsar a algunos ciudadanos que fuesen cooperativistas con el deseo de competir en las contiendas electorales y que lanzaran como plataforma de campaña política, un programa de gobierno elaborado con participación de la Cooperativa y consensuado en todas las comunidades con el fin de obtener respaldo real y comprometido de la mayoría de la población del padrón electoral.

La Cooperativa Tosepan Titataniske centró sus esfuerzos en el municipio de Cuetzalan, donde está la mayoría de sus miembros y donde se concentraban las principales familias con el mayor poder económico de su zona de influencia, los cuales – como se señaló - mantenían el control del gobierno municipal desde

décadas; pero no excluyó a otros municipios. En consecuencia, se apoyó a candidatos cooperativistas para presidentes auxiliares y para presidentes municipales.

Un repaso del origen de la estructura de poder y su expresión en la región y específicamente en el área de influencia de la Cooperativa, ayuda a comprender por qué los cooperativistas deciden medir fuerzas con los mestizos ricos y la coyuntura que permitió a su organización encabezar una lucha política para lograr los cambios que reclamaba desde mucho tiempo atrás la sociedad rural indígena pobre. También ayudará a comprender las particularidades que caracterizaron a tal lucha y la importancia de la variable política en todo proceso de desarrollo rural. Una vez tenido el antecedente se expone los resultados del programa político de la cooperativa

4.6.1. Antecedentes de la Estructura de Poder

Los asentamientos prehispánicos en la región no estuvieron exentos de disputas por el territorio, entre diferentes grupos étnicos y generaron relaciones de poder - sojuzgamiento de vencidos por vencedores. Al arribar al poder en 1440 Moctezuma Ilhuicamina y concretarse la alianza Tenochtitlán – Texcoco – Tlacopan, se fijaron condiciones para una gran incursión guerrera para expandir el dominio. Esta acción se tradujo en que la población de la hoy llamada Sierra Nororiental de Puebla, fuese convertida en tributaria del imperio Mexica, según se advierte en el Códice Mendocino. Los Totonacos que estaban en la zona, ya se habían replegado hacia el norte - oeste, protegiéndose primero de otros invasores – Chichimecas en el siglo XII – aprovechando la accidentada geografía, como son el cañón y profundas barrancas ubicadas en lo que hoy son los municipios de Jonotla, Ixtepec, Tuzamapan y Huehuetla; precisamente una parte del área totonaca que actualmente forma parte de la zona de influencia de la Cooperativa Tosepan Titataniske. Este antecedente de invasión explica el asentamiento dominante náhuatl, hacia el oriente del río Zempoala, es decir; la región de actual de Cuetzalan,

una vez que los Mexicas imponen su poder dominante hacia el año 1468. Así, cuando se dio la conquista española, esta fue la distribución étnica que había en la zona de estudio. Esta distribución es la que actualmente persiste, pero la estructura de poder prehispánica fue modificada. La nueva estructura, se fue conformando en el tiempo.

Los conquistadores españoles no mostraron gran interés por la Sierra Nororiental, solo los misioneros hicieron sentir su presencia a partir del año 1533, sólo hasta finales del s. XVIII penetraron buscadores de fortuna españoles y mestizos, quienes introdujeron el cultivo de la caña de azúcar a las partes más bajas. Quizá la escasa relación indígena con los españoles sea una de las causas de la ausente participación indígena de la región en las luchas de independencia, con la excepción de Zacapoaxtla, donde un terrateniente se alzó con sus peones participando de la victoria insurgente de Las Cruces. Al parecer este hecho contribuyó a que este poblado fuera compensado con el título de Villa, concediéndose desde el poder central el control político en su jurisdicción, al terrateniente.

En la época de la Guerra de Reforma, los indígenas sí se movilizaron encabezados por el también indígena Juan Francisco Lucas. Este periodo de la historia de México, fue para la región un factor que obligó a definir posiciones políticas como en otras partes del país. Los mestizos que ya por entonces tenían en la zona baja plantaciones de caña de azúcar e inversiones en comercio, se comprometieron con la causa conservadora. Por el contrario Juan Francisco Lucas y sus aliados indígenas, lucharon al lado de los liberales, y en su momento, contra los franceses con una reconocida participación en la Batalla de Puebla; que hasta la fecha se les reconoce y festeja en su memoria.

Al triunfo de los liberales se conformó una estructura de poder con J. Francisco Lucas al frente como jefe militar en la zona. El gobierno de Porfirio Díaz reconoció los nombramientos de autoridades operados por este jefe militar. Otras prebendas, como títulos de propiedad de tierras fueron concedidas a los individuos que ejercían el poder político – administrativo. Por ejemplo, el indígena Francisco

Pala Agustín fue nombrado primer presidente municipal de Cuetzalan en 1864. En este juego de relaciones políticas llegó a ocurrir que el cacique J. Francisco Lucas concertara la presencia de mestizos como gobernantes de municipios. Ya por el último cuarto del siglo XIX, con el arribo de más mestizos a la región y la introducción del cultivo del café, terminó por consolidarse un marco social, económico y político que fijó la pauta para conformar una estructura de poder dominada solo por mestizos. Una primera expresión importante de la nueva estructura de poder dominante, fue el despojo de parte de las tierras que pertenecían a los indígenas. Antes del periodo de la Reforma no había títulos de propiedad de la tierra, la cual estaba por tradición disponible para cualquiera de los indígenas que la necesitara. La conversión de la tierra de la región en posesión de los indígenas, al régimen de tenencia privada, fue una medida aparentemente de protección obligada, para resguardarlas del embate de los mestizos. Sin embargo, los préstamos usureros con garantía de documentos de tenencia de tierra, la venta adelantada de cosechas y presiones de autoridades mestizas, redujeron considerablemente la propiedad en manos de los pequeños productores indígenas. Los que pudieron conservarla se vieron inducidos por mestizos a cultivar caña de azúcar y café, y de aquellos que la perdieron se formó un sector numeroso proveedor de mano de obra para ocuparse en los más grandes predios de la naciente clase de ricos finqueros. En la lógica de los mestizos ricos lo que debía seguir entonces – y así ocurrió – era el acaparamiento por ellos mismos, de las cosechas del café producido por los indígenas que habían conservado sus tierras, pagándoles precios muy inferiores a los del mercado, a fin de acumular ganancias. Con respecto a la caña de azúcar, su uso para fabricar clandestinamente bebida alcohólica y distribuirla para consumo en la región, condujo también a consolidar cacicazgos que rivalizaron con el de los intermediarios de las cosechas del café. En efecto, “... los comerciantes productores de aguardiente llegaron a ejercer un poder absoluto designando y quitando autoridades (...) u ocupando ellos mismos los puestos administrativos, en Zacapoaxtla uno mantuvo el control de 1930 a 1950 y otro los sustituyó de 1960 a 1971. Mientras que en Cuetzalan uno ejerció el poder en las décadas de los cuarenta y cincuenta y otro manejó a las autoridades desde los años sesentas hasta 1982...” (Aguilar y Mora

1991, p. 76). Cuando el café llegó a superar en superficie cultivada e importancia económica a la caña de azúcar, los grandes propietarios de fincas cafetaleras y al mismo tiempo compradores e intermediarios en su comercialización, adquirieron supremacía en la estructura regional de poder. Este nuevo escenario se consolidó a partir de la pavimentación de la carretera que conduce desde Zacapoaxtlaa Cuetzalan, en 1962. La expresión en la estructura productiva agrícola fue una situación polarizada: pocos grandes finqueros con asalariados para trabajar el café y una gran población de familias indígenas con pequeñas propiedades de menos de tres hectáreas de superficie en promedio ya a partir de los años 70's.

Paralelamente a estos procesos se fue dando la pérdida de las viviendas de indígenas en las cabeceras municipales para quedar en manos mestizas como en Cuetzalan, donde poco a poco la población indígena fue mermando debido a una combinación de procedimientos abusivos de parte de mestizos (principalmente préstamos usureros) que llegaron a ser una práctica cotidiana (Márquez, op. cit. 1999). El resultado de este proceso se ve en la actualidad: La cabecera municipal terminó siendo para las viviendas mestizas y sus rancherías, para las viviendas de los indígenas. Este hecho debe tenerse en cuenta para comprender por qué a partir de esta conformación espacial donde indígenas y mestizos quedaron separados, aparecen pugnas por un lado entre las familias ricas de mestizos, que se disputan el poder político y administrativo de las presidencias municipales, y por otra parte pugnas entre los indígenas de las rancherías contra las autoridades en turno del municipio, como protesta por impuestos diversos, cuya recaudación se concentraba justo en la cabecera para su beneficio. Esta manifestación de tensión y lucha en torno a los impuestos hizo crisis por el año de 1968, cuando los campesinos de la región se movilaron contra el incremento de \$50.00 hasta los \$ 500.00 anuales de impuesto predial y sólo hasta haber logrado su disminución a \$22.00 por año, terminaron marchas y tomas de presidencias municipales. Con este logro el movimiento de la denominada Unión Campesina Independiente (UCI) iniciado en territorio veracruzano y encabezado por Eleazar Pérez y Ernesto Pablo en contra de los altos impuestos prediales, se diluyó por el año de 1972, al no haber otro motivo de mayor alcance (Aguilar y Mora, 1991).

4.6.2 Primer Posicionamiento en la Estructura de Poder

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de la Cooperativa para obtener influencia en la estructura de representación formal municipal, consistió en seleccionar con participación comunitaria, a cooperativistas como precandidatos entre la población electora. El siguiente paso, fue impulsarlos en campaña y finalmente, votar masivamente para contender por los cargos de presidentes auxiliares y presidentes municipales en el día de elecciones, conforme a los procedimientos establecidos y vigentes en el estado de Puebla. El Cuadro 11 muestra dos periodos electorales en los 80's y sus resultados.

Cuadro 11. Periodos electorales, condiciones y cambios logrados. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa

PERIODO ELECTORAL PARA RENOVAR LA ESTRUCTURA DE PODER FORMAL	CONDICIONES FAVORABLES DE ELECTORES INDÍGENAS Y CAMBIOS LOGRADOS
<p align="center">Noviembre 1981 / Marzo 1982</p> <p align="center">Presidencias Municipales / Juntas Auxiliares</p> <p>La Cooperativa promovió por primera vez, a candidatos en condiciones favorables para algunas Juntas Auxiliares de los municipios de Cuetzalan, Jonotla y Tuzamapan, así como para las Presidencias Municipales de Cuetzalan y Jonotla.</p> <p>Resultados electorales:</p> <p>4 Juntas Auxiliares ganadas, 2 del Municipio Cuetzalan (dos de ocho totales) 1 del Municipio Jonotla (una de dos totales) 1 del Municipio Tuzamapan (una de dos totales) 2 Presidencias Municipales ganadas, Jonotlay Cuetzalan</p>	<p>Mayoría de electores indígenas asociados en la Cooperativa, dispuestos a votar por candidatos cooperativistas comprometidos con la comunidad y seleccionados por la propia comunidad.</p> <p>Programa de gobierno consensuado en las comunidades , como plataforma de campaña y compromiso de ejecutarlo en caso de victoria electoral</p> <p>Cambios logrados para el trienio de gobierno 81-84</p> <p>Mayor canalización de recursos públicos del concepto de participaciones municipales, hacia las comunidades de la periferia de las cabeceras municipales, con respecto a los periodos de gobierno anteriores. Esto fue posible porque las Juntas son reconocidas legalmente como unidades administrativas para ejercer recursos, y por la posición de poder de la Cooperativa en las Presidencias Municipales ganadas.</p>
<p>Noviembre 1984 / Marzo 1985</p> <p>Presidencias Municipales /Juntas Auxiliares</p> <p>Resultados electorales:</p> <p>11 Juntas Auxiliares ganadas, 8 del Municipio de Cuetzalan (el 100 %) 1 del Municipio de Jonotla (una de dos) 1 del Mpio de Tuzamapan (una de dos) 4 Presidencias Municipales ganadas, Cuetzalan, Jonotla, Tuzamapan y Zoquiapan</p>	<p>Mayor experiencia política de los cooperativistas en relación al periodo electoral anterior.</p> <p>Cambios logrados para el trienio de gobierno 85-87</p> <p>Ocurrió lo mismo que en el periodo anterior 81 – 84, pero con un incremento notable en la presión para lograr el destino de recursos hacia las comunidades del municipio de Cuetzalan, debido a que se ganaron el total de las 8 Juntas Auxiliares en disputa en este municipio.</p>

En los dos periodos electorales mostrados en el Cuadro 8, cabe hacer un recuento de los efectos de la participación política de los indígenas, a través de su

propia organización cooperativa. Los mestizos pobres o de escasos recursos asentados en las cabeceras municipales, que se aliaron a los indígenas votando por los candidatos respaldados en las comunidades, ayudaron a cambiar las relaciones de poder regional, pero es indudable que el papel principal en este proceso correspondió a los indígenas, puesto que estos ya habían sido expulsados tiempo atrás hacia las comunidades de la periferia, donde eran mayoría. También es preciso hacer notar que el control del poder desde el centro hacia las comunidades y rancherías, que constituyen la jurisdicción de las Juntas Auxiliares, se hacía influyendo en las candidaturas de aquellos indígenas incondicionales-con frecuencia peones subordinados de los ricos para el acopio de café y pimienta- .

Una gran experiencia política de estos dos periodos, fueron los efectos no deseados por haber apoyado a cooperativistas mestizos para ocupar la Presidencia Municipal de Cuetzalan. Es decir, socios de la cooperativa local de la cabecera y que se habían manifestado comprometidos con toda la ciudadanía, incluidos los indígenas para gobernar por el bien de todos. La realidad fue que al cabo de poco tiempo de asumir sus funciones administrativas, estos funcionarios municipales, no escaparon a la presión de las familias ricas de la cabecera para que trabajasen por sus intereses, lo cual derivó en tensiones por la inconformidad provocada entre los indígenas que habían sido sus electores. En este juego de poder, los cooperativistas con el control de las Juntas Auxiliares, sobre todo en el periodo 1985 – 1987, informados del monto de los recursos públicos, lograron mediar en defensa de los intereses comunitarios. Es notable el caso de Jonotla, donde la conquista de su Presidencia Municipal fue producto de una fuerte participación de mujeres cooperativistas y ciudadanos en general, que dio fin a una larga historia de abusos y acciones delictivas, como despojos de tierras, abigeato y violaciones de mujeres, por parte de los miembros de una familia caciquil – los López, padre e hijos - , cuyo destino fue su exterminio. Los municipios de Tuzamapan y Zoquiapan, pudieron hacer su trabajo sin presiones violentas, salvo Tuzamapan, que empezó a resentir el embate de Antorcha Campesina (Mora, 1985).

4.6.3 La Lucha Política en el Municipio de Cuetzalan.

Con este nuevo caso se dará por concluido el análisis de la participación cooperativa para satisfacer la necesidad de vivir gobernados en un marco de equidad en los beneficios de la inversión pública. Es para el periodo 1987-1990 que la Cooperativa decidió respaldar como candidato a presidente municipal de Cuetzalan, a un cooperativista con raíces indígenas, pues las personas mestizas anteriormente apoyadas para este puesto, una vez en el poder; fueron controlados por las familias con poder económico que tradicionalmente habían detentado el poder. Este caso tiene relevancia por ser Cuetzalan el municipio donde se reflejan con más intensidad y de manera polarizada los intereses por el poder y recursos económicos en juego.

El análisis centrado en Cuetzalan para este periodo, es también importante porque a partir de la victoria que se logró por la Cooperativa y aliados, se abrió el camino hacia un proceso de planeación y ejercicio de dineros públicos con sustento social, sin precedente en la historia de la región y que produjeron beneficios en cobertura regional.

El Cuadro 12 muestra el contexto de las condiciones favorables y las limitantes que en la víspera de la elección de Cuetzalan, enmarcaron la lucha política que encabezó la Cooperativa.

Cuadro 12. Contexto de condiciones favorables y limitantes en la CARTT en la elección de presidente municipal de Cuetzalan para el período 1987-1990. Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de información de campo

CONDICIONES EN LA COOPERATIVA / ELECCIONES DE 1987 EN CUETZALAN	
FAVORABLES	LIMITANTES
<p>Experiencia de cooperativistas en la administración del 100 % de las Juntas Auxiliares del municipio en el trienio anterior. Conocimiento de los procedimientos legales para planear, justificar y ejercer recursos públicos municipales. Conciencia de los cooperativistas sobre la importancia estratégica de contar con un miembro indígena de perfil conveniente en el cargo de presidente municipal y en otros del Cabildo, con el fin de aumentar la probabilidad de tener un gobierno con principios de equidad y de justicia social.</p> <p>En 1987, la Cooperativa ya tenía cooperativas locales en el 60 % de las comunidades del municipio de Cuetzalan, además de que la cooperativa local de la propia sede, había crecido en número de miembros, principalmente amas de casa. El recuento de electores efectivos, afines a la cooperativa, anticipó un triunfo muy probable.</p>	<p>Carencia de relación de los dirigentes de la Cooperativa con la estructura política estatal del partido por el que se decidió participar (PRI).</p> <p>Compromisos políticos adversos a los indígenas entre individuos miembros de las familias ricas que durante décadas controlaron los cargos en la Presidencia Municipal de Cuetzalan.</p> <p>Oposición de los ricos locales a que un indígena – y menos un cooperativista - obtuviera la denominación de la candidatura local por el PRI. Abiertamente los mestizos ricos manifestaron que no permitirían que un “indio” los gobernara y que llevarían al triunfo a su propio candidato.</p>

Una interpretación política del contenido del Cuadro 9, es que se tuvo un escenario en donde una organización, habiendo obtenido una aceptación importante entre la población de escasos recursos de la región, consideró lograda la coyuntura para canalizar la demanda por la equidad en la participación de los beneficios del gasto público, e invirtió su capital social para transformar la estructura de poder. En los siguientes apartados, se intenta resumir esta experiencia.

El siguiente, es un ejemplo de cómo se hacía sentir el poder de los ricos y de sus estrategias para compensar favores políticos: “Omar Soto Velazco, principal acaparador de café celebró una reunión con personas adineradas del municipio y

con los directivos de la CNC para pedirles que apoyaran a su compadre Omar López, el hombre más rico de Yancuictlalpan, para que estuviera al frente del municipio durante los siguientes tres años. De ser así, en los siguientes periodos les iría tocando a los demás que estaban presentes” (Aguilar y Mora, 1991, p. 126).

Las presiones también se realizaron directamente en las comunidades y desde los cargos que por entonces se ocupaban en el municipio. Por ejemplo, el presidente municipal que fue apoyado por la Cooperativa para alcanzar el cargo, el profesor Humberto Cruz Hernández, mestizo residente de Cuetzalan, intentó convencer a los Presidentes Auxiliares y a Jueces de Paz para impulsar a su Secretario del Ayuntamiento. El acuerdo debía darse por escrito y con eso se garantizaba el respaldo de importantes aliados. Este tipo de intervenciones, nunca fueron desconocidas por la Cooperativa y siempre fueron analizadas en asambleas. Al propio presidente municipal, desde que había asumido el puesto, se le presionaba constantemente para que cumpliera compromiso con las comunidades. Esta persona obtuvo el apoyo de la Cooperativa para ser el presidente municipal, bajo el supuesto de que por ser socio de la cooperativa local de Cuetzalan y no dedicado a ninguna actividad que hubiese lesionado a los pequeños productores, podría gobernar con sentido de justicia para toda la población. Como ya se ha señalado, pronto los ricos acaparadores de café y grandes comerciantes influyeron en el ejercicio del gobierno, mediante componendas con los funcionarios del municipio. Esto explica en gran medida, porque los cooperativistas decidieron ya no apoyar a un mestizo para el siguiente periodo, pues era demasiado el desgaste por entrar al mismo juego de presiones para obtener algunos beneficios importantes para las comunidades. La estrategia, debía ser otra, la de seleccionar cuidadosamente el perfil del candidato propio, y armarlo con el programa anticipado de gobierno a nivel de líneas principales. Este programa debía elaborarse con las demandas captadas fundamentalmente de las comunidades y estar aceptado por consenso mayoritario.

El proceso de selección de candidatos a impulsar por la Cooperativa

Primero, la Cooperativa obtuvo el programa de trabajo para el periodo de gobierno que debía ser la plataforma de campaña del candidato principal y de su

planilla. Esto se logró al cabo de un periodo en donde se celebraron asambleas en cada cooperativa comunitaria para tal propósito. Luego, el 3 de julio de 1986 en asamblea extraordinaria de carácter general en la Cooperativa, se revisó el perfil que debía tener cada una de las personas para los diferentes cargos en la estructura municipal, y se hizo una preselección de 24 prospectos. En común para cualquier cargo, el perfil debía ser: evidencia de compromiso social, conocimiento de la problemática de las comunidades del municipio y cooperativista comprometido con las demandas de las comunidades para resolver tal problemática, cuestión asentada en el programa - . En lo particular, debía haber ciertas capacidades para desempeñar funciones inherentes a cargos específicos. Luego, en asambleas comunitarias se analizaron los desempeños conocidos – como cooperativistas, como ciudadanos y sus aportes sociales - de estos primeros preseleccionados. Finalmente, en otra asamblea extraordinaria general, el 16 de julio del mismo año, el número se redujo a 16 personas, para 8 cargos propietarios y 8 suplentes correspondientes en la estructura de gobierno. Encabezó la propuesta Agustín Ramiro Olivares como primer regidor (presidente municipal), su suplente, Miguel Osorio Sierra. Ambos, cooperativistas fundadores y el segundo además, ex presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa. Los demás, en su mayoría, también fundadores, desde la etapa de la UPPS, salvo algunos que ingresaron en el periodo que en este trabajo se ha denominado Periodo II. Desarrollo. Fase 1.

Respuesta de las comunidades del municipio a la propuesta impulsada por la Cooperativa

Desde el mismo mes de julio, se procedió a recorrer las comunidades del municipio y el propio Agustín Ramiro y los comisionados para la campaña, presentaron el programa de gobierno. Como este programa ya había sido elaborado con participación comunitaria, se insistió en que “ahora debía ser el compromiso llevarlo a cabo”. El resultado fue un apoyo mayoritario de los habitantes de cada comunidad

del municipio y de las Juntas Auxiliares que ya trabajaban en colaboración con las propias cooperativas locales.

Respuesta de candidatos de otros sectores opuestos a la Cooperativa

Con el apoyo de los dirigentes municipales del PRI y de los tradicionales caciques regionales, los otros candidatos que buscaban ser postulados por este partido, tuvieron que hacer “frente común” contra Agustín Ramiro y el programa de gobierno que respaldaron las comunidades. Así, se logró el retiro de Getulio Calixto, Perfecto López y Gregorio Morales, quienes declinaron a favor de Edgardo González Galicia. Otros aspirantes no declinaron, por lo que al final el panorama fue: 5 precandidatos por el PRI, incluido Agustín Ramiro Olivares, quien nunca antes había sido militante por este partido, ni la organización cooperativa que lo impulsó⁴³.

Hacia el centro de poder, esto es la capital poblana, los aspirantes rivales de Agustín Ramiro, lograron importantes respaldos de personajes de la política. Por ejemplo, de Humberto Gutiérrez Manzano, entonces secretario de Gobernación y por derecho, presidente de la Comisión Estatal Electoral.

La contienda electoral

La siguiente es una relación de los principales eventos que en 1986 dan cuenta de este proceso, útiles para interpretar los resultados logrados al final de la contienda.

7 de septiembre de 1986.El PRI publicó la convocatoria para elegir a sus candidatos para las presidencias municipales de la entidad. Resalta la convocatoria,

⁴³*Fue un hecho conocido que la Cooperativa registró a su candidato por el PRI, solo para poder contender por la presidencia. Se escogió a este partido, por el supuesto de que al no ponerse en peligro la permanencia del PRI en el poder local, el candidato cooperativista no sería objeto de una fuerte oposición de la clase política estatal priista. Los viejos cooperativistas entrevistados de la primera generación reconocieron que por el contrario, en los hechos hubo un fuerte rechazo.*

que los precandidatos a síndicos y regidores propietarios y suplentes, “deberán ser propuestos por los sectores agrario, obrero y popular”. Las votaciones serían el 21 de septiembre, y el personal a cargo de las urnas captadoras del voto, sería nombrado por el Delegado del Partido, tomando en cuenta la opinión de los dirigentes del Comité Municipal del PRI. Podrían votar todos los priistas de cada municipio con su credencial de elector. Los priistas fuera de padrón, identificados como militantes en su sección, por los representantes de los precandidatos, podrían votar en una lista adicional, avalada por los representantes de estos precandidatos.

La siguiente, fue la relación de precandidatos registrados para contender por la nominación del PRI:

- Edgardo González Galicia (doctor, medicina humana)
- Manuel Morales Soto (doctor, medicina humana)
- Blanca Zarrazaga Molina (arquitecta, política)
- Jaime Arroyo Huidobro (gran comerciante)
- Agustín Ramiro Olivares (cooperativista indígena)

21 de septiembre, día de la elección interna del PRI. Aparece a las 9: 00 hs, la papelería para las casillas que debió entregarse el día 20. Por esta circunstancia, la votación comenzó hasta las 12: 00 hs y no a las 9:00 como estableció la convocatoria. Los cooperativistas hicieron guardia en grupos numerosos en cada casilla, y corrieron la voz para que no se dejara de votar. Los responsables de casilla, violando la misma convocatoria, evitaron el voto de cooperativistas sin credencial que tenían el derecho de hacerlo en una lista adicional con sus datos personales. Con esta maniobra se descontó un gran número de votos para Agustín Ramiro. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de los indígenas de las comunidades se hayan movilizado a su favor, con credencial y sin credencial, bastó para su triunfo con el 49 % del total de votos, siendo el otro 51 % de los votos repartido entre los 4 precandidatos rivales.

Por su parte en el municipio de Xochitlán, el candidato de la Cooperativa, Silvino Vásquez Castañeda ganó con el 65 % de los votos, y en Tuzamapan también ganó el candidato de la Cooperativa con el 75 % de los votos totales. En Xochitlán, uno de los precandidatos derrotados, fue el respaldado por la organización Antorcha Campesina. Se trató de uno de los casos en donde dos organizaciones con estrategias y objetivos diferentes, buscaron el respaldo de la ciudadanía electora.⁴⁴

30 de noviembre, 5:00 hs, municipio de Cuetzalan. Día de elección. A partir de las 9:00 hs, y hasta fin de la jornada electoral: colecta de votos, conteo y triunfo de la planilla que encabezó Agustín Ramiro, el candidato de la Cooperativa y de muchos ciudadanos no cooperativistas que se sumaron a su causa. También triunfaron los candidatos respaldados por la Cooperativa en los otros municipios ya señalados.

El aprendizaje: mayor capacidad de desempeño político de los cooperativistas.

De acuerdo con los análisis de los propios cooperativistas, la lucha política fuerte, fue contra el propio partido PRI. El rechazo del partido a todos los niveles, de la planilla consensuada en las comunidades indígenas, fue el reflejo de los intereses de poder locales y de compromisos entre diversos personajes de la política poblana. Esta experiencia tratada en los medios de comunicación de nivel estatal y nacional como un caso atípico en Cuetzalan, por el hecho de haber llegado a la presidencia municipal por primera vez en décadas un indígena, fue motivo de análisis en las propias estructuras políticas nacionales, como ocurrió con el área de desarrollo municipal de la Secretaría de Gobernación federal.

Para la Cooperativa y las comunidades indígenas, significó vía libre para ejecutar un plan de gobierno que atendería necesidades de las familias de la región.

⁴⁴ Los datos sobre resultados de la selección interna de candidatos del PRI en los municipios de Cuetzalan, Xochitlán y Tuzamapan, son en base al reporte oficial de este proceso político en 1986.

Para muchos ciudadanos no cooperativistas, incluidos residentes de la cabecera municipal que se sumaron a la causa, significó quizá la oportunidad de ser tomados en cuenta de acuerdo a sus propias necesidades como habitantes de zona urbana. El tema de las motivaciones de este sector no cooperativista de la cabecera municipal, podría ser objeto de otro estudio, pero podría adelantarse el supuesto de que los propios cooperativistas comisionados para la campaña, debieron darse cuenta que la labor de proselitismo entre los residentes urbanos, tuvo efectos diferentes a los conseguidos en las comunidades. Quizá la labor de los mismos cooperativistas urbanos – socios y socias de la cooperativa local de Cuetzalan -, haya conseguido por diversos medios un número importante del total de votos de la cabecera que fueron a favor de la planilla que encabezó Agustín Ramiro.

Por su parte, en los municipios de Tuzamapan y Xochitlán - con menos intereses económicos en juego, con respecto a Cuetzalan -, no se presentaron dificultades mayores durante el proceso electoral. En estos dos municipios, los candidatos y sus planillas, impulsados por los cooperativistas obtuvieron también el triunfo para ocupar los cargos en las presidencias municipales: Rolando Javier González en Tuzamapan y Silvino Vásquez Castañeda en Xochitlán. La toma de posesión fue el 15 de febrero de 1987.

La estrategia de gobierno para acelerar el fortalecimiento social y económico comunitario en los municipios con presencia de cooperativistas.

La estrategia de gobierno se ligó a la demanda comunitaria, que como ya ha sido explicado, se estuvo consensuando en campaña. El marco formal para el desempeño del Cabildo, fue en principio las facultades que el artículo 115 constitucional refiere en relación a los municipios. Este artículo faculta a las legislaturas estatales para asignar las participaciones municipales provenientes de la federación, elaborar leyes y reglamentos de ingresos para los municipios, y para hacer la revisión de sus cuentas públicas. En el periodo que se analiza – y hasta la fecha -, las contribuciones federales son la principal fuente de ingresos a los

municipios. Los otros ingresos que normalmente contribuyen a su tesorería, son pago de derechos, productos y aprovechamientos. Los derechos incluyen por ejemplo, las licencias para el comercio, los productos generan pagos por servicios municipales, como rastro, suministro de agua, uso de panteón y otros; los aprovechamientos son multas en general.

En este marco, se comprendió la necesidad de establecer una estrategia que sumara la acción de gobierno de los municipios en forma coordinada, para ciertas necesidades comunes. En esta estrategia, debían participar las organizaciones campesinas. La Cooperativa Tosepan Titataniske a través de sus dirigentes – y por acuerdo de su asamblea - , junto con los tres presidentes municipales triunfadores, convocaron a la alianza regional, que se refleja en el Cuadro13.

Cuadro 13. Alianza municipal y de organizaciones para una acción de gobierno regional. Fuente: Elaboración propia, con base en datos del archivo de la Cooperativa

Municipios	Organizaciones
Cuetzalan	Cooperativa Tosepan Titataniske
Tuzamapan	Cooperativa Tosepan Titataniske
Zoquiapan	Cooperativa Tosepan Titataniske
Jonotla	Cooperativa Tosepan Titataniske
Xochitlán	Solo alianza con el municipio de Xochitlán
Huehuetla	Cooperativa Huehuetla
Zapotitlán	Solo alianza con el municipio de Zapotitlán
Atlequizayan	Solo alianza con el municipio de Atlequizayán
Ayotoxco	Cooperativa Ayotoxco
Tenampulco	Solo alianza con el municipio de Tenampulco

En cuatro de los diez municipios, hubo respectivos presidentes provenientes de las familias caciques locales. Sin embargo, el propósito de solucionar demandas

regionales comunes fue el factor de alianza política⁴⁵. Este conjunto de municipios, y las organizaciones lograron constituir en común acuerdo, el Comité de Desarrollo Regional de la Sierra Nororiental de Puebla, cuatro meses después de la toma de posesión municipal. Luego, se pudo obtener una audiencia con el entonces gobernador de Puebla, Mariano Piña Olaya, quien reconoció al Comité y por acuerdo con éste, incorporó a su secretario de Fomento Agropecuario, el MVZ Marco Antonio Hidalgo Mendoza, como su enlace en dicho Comité, para facilitar la atención de los proyectos que fuesen surgiendo. El gobernador tomó la protesta al Comité en un acto público celebrado en Cuetzalan, en el que se contó con la presencia del entonces secretario de agricultura federal, el Lic. Eduardo Pesqueira Olea. Luego la operación del Comité fue en base a sesiones mensuales con cinco comisiones: Comunicaciones, Salud y Agua Potable, Educación y Fomento Agropecuario. En cada una de estas, se integraron funcionarios públicos estatales, locales y cooperativistas. Los proyectos surgidos fueron canalizados a instancias institucionales y su seguimiento fue mensual.

Resultados relevantes del primer año de gobierno municipal

Retomando el caso particular de Cuetzalan, se exponen tres grandes objetivos del programa de gobierno coordinado con la cooperativa y los resultados relacionados en el primer año de gobierno encabezado por Agustín Ramiro Olivares. Después, se hace un análisis de los resultados relacionados con propósitos comunes que involucraron a toda la región representada por la alianza inter – municipal – organizaciones.

Tres objetivos políticos para el caso del municipio de Cuetzalan

⁴⁵Según afirma en entrevista Álvaro Aguilar Ayón, asesor de la Cooperativa y promotor de la alianza municipal. Julio 10 de 2009.

Objetivo 1. Lograr un sistema democrático en el funcionamiento de la estructura formal de poder municipal para lograr equidad en la distribución del presupuesto de participación municipal. El resultado fue el siguiente:

Primero, el 29 de marzo de 1987, en plebiscito municipal, se eligieron los ocho presidentes auxiliares. Además, se eligieron igualmente por la vía democrática a los jueces de paz de las 37 comunidades del municipio. Por primera vez, se reconocieron por la autoridad central de la cabecera a todos los nuevos funcionarios locales en las comunidades.

Segundo, la inversión en el trienio anterior 1984 – 1987, fue para la cabecera municipal del 76.4 % y para las juntas Auxiliares y rancherías, del 23.6 %. En el primer año de gobierno del trienio 1987 – 1990, fue de 48,2 % para las Juntas y 51,8 % para la cabecera. Se redujo para esta, y creció en 100 % para las comunidades. En términos cualitativos, se cambió el tipo de obra: antes, en el trienio 1984 – 1987, fue para embellecer la ciudad y hacerla atractiva al turismo. Después, desde el primer año de gobierno del nuevo trienio 1987 – 1990, se privilegió la obra de primera necesidad de la propia población de todo el municipio. Por ejemplo, se amplió la red de agua potable y de energía eléctrica en barrios, y se dejó de invertir en la construcción de calzadas y arreglo de edificios públicos del centro de Cuetzalan, quedando este tipo de obra en segundo lugar de prioridad, frente a necesidades básicas familiares.

Objetivo 2. Encausar recursos públicos hacia necesidades prioritarias expresadas en demandas de la población.

Resultado: el mayor avance fue en los servicios educativos públicos, a través de diversos convenios para fortalecer las actividades de educación para adultos. También se obtuvieron recursos por veinticinco millones de pesos en materiales para autoconstrucción para las comunidades de Reyesogpan y Tacuapan, que beneficiaron a sus familias en vivienda y otras obras.

Objetivo 3. Mejoramiento en la aplicación de la justicia

Resultados: Se terminaron las prácticas discriminatorias que lesionaban los derechos de ciudadanos indígenas. Por primera vez, abusos consuetudinarios cometidos por mestizos fueron castigados y poco a poco erradicados.

Demandas de cobertura regional intermunicipal

Al año de estar operando el Comité, se logró establecer las bases para la inversión pública que diera solución a viejas demandas, como la pavimentación de los tramos carreteros siguientes:

- Cuetzalan – San Antonio Rayón
- Equimita – Reyes de Vallarta
- La Cumbre – Zapotitlán
- Hueytamalco – Tenampulco

Además de dos puentes que unen a los municipios poblano al oriente del río Cempoala, con el estado de Veracruz, conectando de manera estratégica a Cuetzalan con Huehuetla y Ayotoxco.

Resultados. Algunas de estas obras iniciaron en el trienio de gobierno de los municipios que integraron el Comité. Otras se fueron sumando. Años después, estas obras quedaron concluidas. Quedó comunicado un importante territorio. Considerando los intereses de la Cooperativa y de las comunidades indígenas náhuatls y totonacas que ya comenzaban a relacionarse con los programas de acopio y comercialización de café y pimienta, estas obras significaron la posibilidad en definitiva de contar con un sistema económico integrando infraestructura física con la organización social. Fue un importante soporte para el periodo que en el presente trabajo se ha denominado Periodo IV Recuperación, después de la crisis del café, en el ciclo 1989 – 1990.

Participación política actual de los cooperativistas.

De acuerdo a la investigación, los cooperativistas han mantenido hasta la actualidad su participación en la lucha por el poder en cada sucesión de gobierno municipal, siempre con el interés de influir en la definición de la política pública en este nivel y en las acciones que se deriven de ello. En los hechos la búsqueda de cargos en la estructura de la administración pública local, parece que ha conducido a una especie de distribución de poder en donde los cooperativistas y ciudadanos aliados no cooperativistas que son electores, logran obtener presidencias auxiliares con mayor frecuencia que la presidencia municipal. Por ejemplo, en la última contienda electoral para el periodo de gobierno 2011-2013 en el municipio de Cuetzalan, el candidato indígena de la Cooperativa que contendió por el PRI, perdió frente al candidato mestizo postulado por el PAN, pero algunas Presidencias Auxiliares quedaron en poder de miembros de la CARTT. De hecho los cooperativistas siempre han ganado Presidencias Auxiliares, en ocasiones, la mayoría de ellas; facilitando la gestión en sus jurisdicciones, al mismo tiempo que pueden ejercer cierta presión para obtener apoyos de la administración central de la cabecera municipal⁴⁶.

Por otra parte, considerando la participación generacional de los cooperativistas en las contiendas electorales, es claro que actualmente además de miembros de la primera generación, participan también miembros de la segunda generación -y seguramente, en pocos años más, participarán miembros de la tercera generación-, lo que permite una interacción transgeneracional en el terreno de la política. Puede ser que este hecho llegue a ser clave al propiciar la definición de estrategias eficaces de lucha política por parte de los mismos cooperativistas, en base a la propia experiencia de resultados. Por ejemplo, en la contienda electoral de los años 80's, la campaña cooperativista basada en definir primero un programa de gobierno municipal consensuado en las comunidades y su difusión después, fue contundente para obtener la victoria en Cuetzalan, una estrategia que no se repitió

⁴⁶ *Nazario Diego Téllez, ex presidente del Consejo de Administración de la CARTT y cooperativista de segunda generación, quien es actualmente Presidente Auxiliar de Reyesogpan(trienio 2011-2013) en el municipio de Cuetzalan, es un claro ejemplo de servidor público cuya gestión apoyada por los cooperativistas de su jurisdicción facilita la obtención de diversos beneficios para su población, la cual de ser necesario, siempre está dispuesta a aportar el trabajo de faena en la negociación de recursos para obra pública.*

en la más reciente elección de sucesión de gobierno local, con la derrota del candidato apoyado por la CARTT.⁴⁷

4.7 Programa de las Mujeres Cooperativistas (PMC).

El rol inicial en el periodo de la UPPS de prácticamente todas las mujeres socias fundadoras estuvo ligado principalmente al abasto de productos básicos en las cooperativas comunitarias, consistiendo en participar en las decisiones de sus asambleas para mantener el mejor servicio posible en las tiendas cooperativas y para ampliar su oferta de bienes de consumo considerando que el azúcar no era el único producto demandado. También hubo casos en donde algunas mujeres se desempeñaron como despachadoras de los productos básicos, una labor facilitada por el hecho de que la mayoría de las tiendas en un principio se habilitaron ocupando un espacio en las casas de las propias socias.

Sin embargo, cuando la cooperativa logra ampliar a partir de 1981 la oferta de artículos básicos en cada una de las tiendas por una gestión de convenio con el naciente programa de abasto CONASUPO – COPLAMAR, hubo necesidad de construir espacios apropiados, además de requerir mayores capacidades de los despachadores como saber leer y escribir ;además de poder hacer balances simples sobre egresos por pagos de mercancías e ingresos por las ventas de estas, que restringieron más la participación de las mujeres que de los hombres.⁴⁸

⁴⁷El candidato derrotado de la CARTT- un cooperativista de segunda generación- para presidente municipal de Cuetzalan para el trienio 2011-2013, buscó por su cuenta la postulación partidista , luego consiguió el respaldo de la Cooperativa, lanzándose a campaña con la consigna de “cabildo abierto en el próximo gobierno”, según la investigación, sin un plan de gobierno donde fuese claro que tal consigna tuviera un sentido estratégico para la participación ciudadana.

⁴⁸De acuerdo con el II Censo de Población y Vivienda del INEGI, 2005, en los 7 municipios de la zona de estudio el porcentaje de alfabetas hombres y mujeres de 15 o más años, varía de 58.9 % en Huehuetla a 80.1% en Tuzamapan de Galeana. En los siete casos, el porcentaje es menor a la media estatal, que se registró en 87.2 %, de los cuales el 90.3 % correspondió a hombres , y el 84.5 % a mujeres. Si bien ha aumentado el porcentaje de alfabetas, por ejemplo en los últimos 20 años en la región de estudio, sigue siendo de las más rezagadas en este aspecto en la entidad. Históricamente, también se ha observado un mayor número relativo de alfabetos hombres que de

Parece ser que entonces el interés y necesidad sentida por las mujeres por lograr espacios de trabajo y desarrollo en el marco de la CARTT, que seguía centrando sus energías en programas naturalmente más accesibles a los hombres comienza a manifestarse.⁴⁹

La primera expresión formal de esta necesidad se puso de manifiesto por artesanas, un sector del conjunto de mujeres cooperativistas. Fue a principios de los años 90's que estas mujeres se pronunciaron por la formación de una comisión de artesanías logrando que la CARTT comprometiera apoyos para su comercialización por acuerdo de su asamblea general.

De acuerdo con estos hechos aparentemente las mujeres artesanas, y amas de casa no artesanas que desde el principio fueron fundadoras socias de la Cooperativa, percibían haber agotado sus posibilidades de desarrollo al interior de su organización únicamente a través de su participación en el PAC – participación que consideraban marginal en comparación con la de los hombres – aún cuando tuviesen derecho de voz y voto en las asambleas.

La incorporación de las mujeres al entorno operativo de proyectos colectivos comunitarios que generen ingreso y que estén bajo su control fue según los testimonios levantados en entrevistas la oportunidad de desarrollo personal y de interactuar con otros miembros de su comunidad, con la estructura regional de la Cooperativa Tosepan Titataniske y sobre todo; para lograr nuevas relaciones al interior de sus familias al contribuir a su sostenimiento económico.

4.7.1 Primeras Experiencias en Proyectos del PMC

mujeres. Esta diferencia se acentúa en la medida que se consideran grupos de edad por arriba de los 30 años.

⁴⁹*Las mujeres centran su trabajo en unas pocas actividades que requiere el café y se limitan prácticamente a las que son posibles realizar en su casa, como el oreado del grano en los patios. Su participación está ausente en las fases de transformación en el beneficiado y en la de comercialización. En el caso de la pimienta, las mujeres pueden participar en la limpia del fruto, que se hace en el local de acopio comunitario – que suele ser la casa del acopiador - una vez que fue recolectado en campo. Hasta fecha reciente, algunas mujeres son acopiadoras de pimienta por parte de la Cooperativa, una responsabilidad que demanda de auxiliares hombres para labores de despacho de volúmenes a la bodega central ubicada en Cuetzalan.*

Según una asesora del grupo de mujeres cooperativistas, el inicio de los trabajos de la Comisión de Artesanías pasó por una fase de lucha de las mujeres por encontrar un espacio dentro de la Cooperativa a través del cual pudiese ser reconocida por su trabajo organizado y en donde realmente influyeran en las decisiones que daban rumbo a la organización. Asegura por ejemplo que “ ... hubo fricciones durante 1989 entre asesoras y la misma cooperativa y terminó saliendo como un 50 % del grupo de mujeres artesanas que eran socias y formaron una nueva organización [independiente de la Cooperativa Tosepan Titataniske], una Sociedad de Solidaridad Social , el otro 50 % siguió en la Cooperativa, yo creo que ese fue un momento muy importante en la vida de las mujeres porque los mismos socios hombres de la Cooperativa se dieron cuenta de la importancia del trabajo de las mujeres”⁵⁰. El análisis de la experiencia de ruptura podría ser útil para establecer algunos principios generales que ayuden a las organizaciones a mantener su cohesión, minimizando o nulificando las posibles causas de separación de socios.

Para el caso que nos ocupa , hay al menos dos versiones detectadas, por la asesora citada, quien manifestó que “ ... las mujeres que se salieron dijeron que lo hicieron porque había celo de los cooperativistas [por lo que] no permitían o restringían la participación de las mujeres en la toma de decisiones de la misma Cooperativa [...] en cambio, la versión de las que se quedaron, es que las que se salieron fue porque hubo un conflicto por poder que las enfrentó con la Cooperativa... [...] a su vez, mujeres del grupo que se quedó, dicen que quisieron seguir en la Cooperativa, porque las mujeres no podían trabajar solas, pues en las familias trabajan hombres y mujeres y que lo que debía hacerse era fortalecer la convivencia de hombres y mujeres...”⁵¹.

⁵⁰ *Entrevista a Rosalina Taboada Gaytan, asesora de los grupos de mujeres cooperativistas con proyectos. Cuetzalan, Pue. Julio 11 de 2009.*

⁵¹ *Entrevista a Rosalina... Julio de 2009.*

Tales criterios y principios de cohesión, entonces se deberían dirigir para prever posibles rupturas, considerando las causas que podrían provocar este tipo de experiencias.⁵²

Pasaron 5 años después de éste incidente sin que el grupo de socias de la Cooperativa desplegara alguna iniciativa importante que las movilizara como parte de la CARTT para trabajar proyectos a cargo de mujeres.

Es hasta mediados de los 90's que asesores, dirigentes y promotores de la Cooperativa realizaron un taller de planeación estratégica para establecer reglas básicas que facilitarían una mayor participación de las mujeres cooperativistas. Una de estas reglas fue que debía respetarse las decisiones del grupo de mujeres en asambleas de las cooperativas locales y en la de mesas directivas, que es la regional, evitando cualquier injerencia impositiva del Consejo de Administración.

En las asambleas de mesas directivas, las mujeres tuvieron un espacio para participar, reconocidas como Directiva Regional de Mujeres, logrando impulsar sus propuestas y ya no centradas únicamente en la artesanía. En cambio, en las asambleas de las cooperativas locales de las comunidades, no dejó de haber roces pues los dirigentes de estas cooperativas, solían intervenir en los asuntos que las mujeres trataban como de su particular interés.

Quizá este fenómeno tuvo que ver con el hecho de la Asamblea de Mesas Directivas no representó – ni representa - a una comunidad en particular, sino a todas las que son miembros de la organización. Esto pudo haber evitado o limitado la circunstancia de que las cooperativistas enfrentaran actitudes adversas a sus intereses como grupo de mujeres. Como lo establecen algunas posiciones teóricas en torno al empoderamiento de las mujeres (Schuler, Young, Batliwala, 1997) , un mismo grupo puede tener diferentes resultados al trabajar a favor de sus necesidades coincidentes, según los espacios en donde desplieguen el esfuerzo conjunto, debido a que los actores son otros con otros criterios o incluso intereses.

⁵²La propia Ley General de Sociedades Cooperativas procura la convivencia en equidad. Por ejemplo, el apartado II del artículo 6, establece que debe haber libertad para hacer propuestas en asambleas y derecho por igual a voz y voto para tomar acuerdos.

En este sentido, las mujeres “ganan espacios ” cuando van apareciendo ciertas manifestaciones como el fortalecimiento colectivo debido a logros en común, su aporte en los ingresos económicos familiares, su desarrollo de capacidades , el auto reconocimiento de su propio trabajo , y otras más.

En el caso de las mujeres de la cooperativa y desprendido del taller de planeación estratégica y para el aspecto operativo, se estableció como conveniente definir proyectos y ejecutarlos. Esto con el objetivo de aprovecharlos como oportunidades de empleo y diversificación de fuentes de ingreso. Las primeras experiencias para este fin, fueron granjas de cerdos y aves. Al principio estos proyectos fueron rentables, pero luego la dependencia externa de los alimentos para ambas especies y los altibajos de los precios del mercado, hizo que desde 1998 se abandonaran las granjas por su alto riesgo. Entonces para definir adecuadamente el tipo de proyectos más convenientes, se comenzaron a realizar ejercicios de análisis de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a partir del año 2000, reforzados con diagnósticos comunitarios para identificar necesidades de la población local, en términos de bienes y servicios y que fuera viable satisfacerlas con proyectos emprendidos por mujeres.

Los proyectos elegidos se ubicaron en el sector comercio, como tiendas de abarrotes, tiendas de artículos escolares, instalación de tortillerías, producción y venta de pan. También se retomó actualmente la producción de hongos seta como opción a nivel de comunidad, con la finalidad de disponer de proteína de calidad para el consumo familiar, sobre todo de miembros de la cooperativa local.⁵³

Como se explica más adelante, los proyectos tienen un limitado número de mujeres cooperativistas directamente beneficiarias, pero al mismo tiempo logran un impacto importante en la comunidad en donde están instalados, en razón de las necesidades que cubren a la población y porque operan como reguladores del poder

⁵³La producción de hongos seta se trabajó por la cooperativa anteriormente en 1998, pero por dificultades sanitarias para impedir su contaminación se abandonó, después de producirlo por periodos intercalados con recesos. La cooperativa local de Santiago Yancuictlalpan en el municipio de Cuetzalan, decidió en el año 2009 retomar este proyecto a pequeña escala en su comunidad.

de compra, evitando el alza excesiva de sus precios de venta por comerciantes particulares.

En el Cuadro 14, se presentan los proyectos actuales de las mujeres cooperativistas.

Cuadro 14. Ejemplos de proyectos actualmente operando del grupo de mujeres cooperativistas. Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

Comunidad	Municipio	Proyecto
Cuetzalan	Cuetzalan	panadería, Tienda de abarrotes
Xiloxochico	Cuetzalan	tortillería
Santiago Yancuictlalpan	Cuetzalan	hongo seta, tortillería
San Antonio Rayón	Jonotla	tortillería
San Miguel Tzinacapan,	Cuetzalan	tienda de artesanías
San Andrés Tzicuilan, y otras	Cuetzalan	tienda de artesanías

Para efectos de coordinación el PMC cuenta con una estructura operativa regional que se muestra en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Cargos por generación en el programa de mujeres cooperativistas 2010. Fuente: elaboración propia con datos de campo

generación	número	puesto	función
primera (fundadora)	1	responsable	coordinar actividades de proyecto a nivel de comunidad
segunda	8	responsable	coordinar actividades de proyecto a nivel de comunidad
segunda	9	ventas	atender demanda (tortillerías, tiendas de abarrotes, tienda de artesanías) a nivel de comunidad

Los sueldos que se pagan las mujeres, están en función de las utilidades y se observó que estas son mayores, en la medida en que el número de habitantes en la comunidad también es mayor. Por ejemplo, en la tortillería ubicada en Santiago Yancuictlalpan, cada una de las 7 mujeres que trabajan turnándose para atender el despacho, ganan \$ 150.00 por día laborado, en cambio en Xiloxochico las mujeres obtienen \$100.00 por día de trabajo, debido a que el volumen de ventas son menores y por lo tanto, también las ganancias en comparación con Santiago Yancuictlalpan que cuenta con mayor número de habitantes.

Un interés permanente de las mujeres cooperativistas es lograr sumar a más socias que puedan percibir ingresos por su participación en nuevos proyectos comunitarios. Un ejemplo de logro en este sentido, se dio ya en la misma cooperativa local de la comunidad de Santiago Yancuictlalpan, con la operación del nuevo proyecto de producción de hongos seta para consumo familiar y mejoramiento nutricional. Esta nueva actividad hizo crecer el número de mujeres con ingresos – en este caso por la venta de hongos -, superando la situación anterior cuando solo 7 socias tenían ingreso por laborar en su proyecto de tortillería en la misma comunidad de Santiago Yancuictlalpan.

4.7.2 Las Relaciones en el PMC.

De acuerdo con la opinión de algunas de las mujeres que participan en los proyectos, ha habido nuevas relaciones que estaban ausentes antes de la dinámica que ahora es obligada por las diferentes necesidades operativas inherentes a estos proyectos. Por ejemplo, se pueden distinguir un tipo de relaciones al interior del grupo de mujeres que directamente tienen responsabilidades en su ejecución. Estas relaciones se han dado para la planeación de las actividades y para elaborar los informes internos de índole administrativo y operativo.

Sin embargo, las propias mujeres destacan que es en el plano de sus relaciones con los demás miembros de sus familias, y en su impacto en la economía del hogar, en donde sienten que sus vidas han mejorado en comparación a su situación prevaleciente antes de participar en algún proyecto junto con otras compañeras cooperativistas. Así, por ejemplo, una de las mujeres señaló que "... Con nuestros proyectos ahorramos en el consumo de tortilla por día porque damos el kg a \$6.00 y los de la tortillería particular lo dan a \$8.00, es allí donde compran los que dicen que prefieren esa tortillería a una indígena [...] pero lo que importa es que ahora estamos contribuyendo al gasto de la casa, nosotras cosechamos a veces 45 kg de hongo seta, que lo vendemos a \$45.00 el kg en el restaurant de nuestra Cooperativa a nivel regional de TosepanKali [el alojamiento de ecoturismo] ... " ⁵⁴ . Por su parte, otra de las socias insistió en que: "... Nuestros compañeros cooperativistas reconocen nuestro trabajo, nosotras mismas reconocemos nuestro trabajo y lo que podemos comprometer [...] aprendemos muchas cosas nuevas [...] y también se lo debemos a la influencia de nuestros padres, por ejemplo mi padre fue de los fundadores de la Cooperativa y sigue activo como promotor a nivel regional... " ⁵⁵ .

Estos testimonios, y de acuerdo con algunas teóricas (Batliwala, 1997, Schuler, 1997) que estudian el posicionamiento de las mujeres en su entorno social, dan cuenta del proceso de fortalecimiento de las cooperativistas como grupo y además, en el interior de sus familias.

Se ha detectado por una parte, una relación de todos los grupos de mujeres cooperativistas de las distintas comunidades con la Cooperativa Regional en el plano operativo en las líneas de trabajo. Por otra parte, se pueden distinguir distintas formas de esta relación. Por ejemplo, en el caso de las artesanas opera una estrategia intercomunitaria. Son varias comunidades en donde observamos que las

⁵⁴ *Entrevista a Adelaida Santos López, presidenta del grupo de trabajo de mujeres en la cooperativa local de Santiago Yancuictlalpan, municipio de Cuetzalan, Pue. Agosto 20 de 2009.*

⁵⁵ *Entrevista a Minerva García, Secretaria de Vigilancia de la cooperativa regional, Cuetzalan, Pue, Agosto 20, de 2009.*

artesanas cooperativistas hacen su trabajo y los productos se concentran en la tienda regional que opera en la cabecera municipal de Cuetzalan.

Esto significa que la tienda, con un capital de trabajo, compra a las socias las artesanías a un determinado precio, y luego esta tienda vende a los turistas a un precio un poco mayor, para recuperar gastos operativos. El local de esta tienda es de la Cooperativa en el plano regional, la cual decidió no cobrar ni renta, ni consumo de energía eléctrica; a fin de que las artesanas obtengan el mayor ingreso posible por su trabajo. Esta medida se comprende si se considera que aún no se logra que el mercado de artesanías en la región, realmente pague el trabajo que se invierte en su elaboración. El siguiente testimonio es una evidencia de esta realidad: "... Yo aprendí a tejer y a bordar a los doce años con una señora de nombre doña Nicolasa Martínez que todavía vive en su comunidad de Xicoyuaco, yo llegaba caminando desde mi casa en San Miguel [...] ya al mes aprendí algo y luego le seguí [...] aquí en la tienda tengo lo que acopio de mis compañeras de varias comunidades, tengo rebozos, huipiles, blusas, camisas, canastos, bolsas y servilleteros [...] una blusa de manga larga se hace como en ocho días, dependiendo del bordado, pero las que tengo aquí se hicieron como en ocho días y valen \$ 250.00, el rebozo hecho en telar se lleva cinco días y vale \$ 150.00, un servilletero es el que vale menos, es el que cuesta \$12.00 [...] yo soy la única que despacho aquí en la tienda y les pago de contado a mis compañeras artesanas, dejando unos \$5.00 ó \$ 10.00 o un poco más para la ganancia de la tienda, sin que tengamos que pagar renta ni luz, porque es de nuestra Cooperativa Regional, y nos apoyó para no tener que pagar eso [...]un servilletero se hace en un día, como de nueve a cinco de la tarde y como lo recibo a \$10.00, le queda a la tienda \$2.00 pesos por cada uno, que se ve sencillo, pero no es tan fácil, se tiene que manejar bien el hilo, nosotras compramos el cono de hilo a \$18.00, y dos conos nos alcanza para hacer diez servilleteros [...]un rebozo lo vendo a \$ 150.00 y por ese mismo rebozo, la compañera que lo haya hecho, y que se llevó cinco días de trabajo, recibe \$ 130.00, pero por una blusa de manga larga que se hace en ocho días por una sola persona, ella recibe \$230.00 y aquí la vendo en \$250.00, todo esto se vende más en Todos Santos, en Semana Santa y en el fin del año, que es cuando vienen muchos

turistas, en cambio se vende menos en la fiesta patronal de octubre [la del 4 de octubre, del patrono de la iglesia de San Francisco en Cuetzalan] , porque es cuando tenemos más gente de nuestras mismas comunidades que casi no compran ... ” ⁵⁶. El apoyo de la Cooperativa Regional a las artesanas, concediéndoles un espacio físico y absorbiendo el costo de consumo de energía eléctrica es un caso de excepción, pues los demás grupos de mujeres con proyectos como la panadería, la tortillería o la tienda de abarrotes, por tener ingresos constantes, pueden bastarse por sí mismas.

4.8 Programa de Vivienda.

El análisis del programa de vivienda se centró en las fortalezas y oportunidades que los cooperativistas de base y sus dirigentes identificaron para iniciar un programa interno de vivienda. También se hizo un análisis sobre las limitantes que a juicio de la Asamblea General de Mesas Directivas han sido determinantes para impedir un rápido crecimiento en el número de acciones de vivienda en beneficio de las familias de los socios y socias de la organización.

El origen del programa de vivienda está relacionado con la creciente fortaleza organizativa que va logrando la CARTT como efecto de la solución a necesidades de sus miembros. Esta creciente fortaleza abrió la posibilidad a la Cooperativa de definir nuevos frentes de lucha común, y así obtener otros beneficios para las familias de sus socios y socias. Así, el programa de vivienda inició a partir del año 2006, cuando la CARTT contó con recursos económicos propios, explícitamente dedicados a la construcción de nueva vivienda y para el mejoramiento de la que ya poseían sus miembros. En Asamblea General de Mesas Directivas y en concordancia con la Misión establecida para la CARTT, se fijaron dos objetivos particulares para vivienda: mejorar la ya existente y la construcción de nueva vivienda. En el primer caso, el mejoramiento se centró sobre todo en el reforzamiento de techumbre para

⁵⁶ *Entrevista a Serafina Aguilar Hidalgo, artesana cooperativista. San Miguel Tzinacapan, Cuetzalan, Pue. Agosto 22 de 2009.*

resguardar el interior, del paso de agua de lluvia, una cuestión que llega a ocurrir con frecuencia en una zona con alta precipitación. Este inconveniente se identificó, debido a que muchas de las familias de cooperativistas, de escasos recursos, tienen sus casas por lo general, sin loza u otro sistema que evite el problema. También en el concepto de mejoramiento, se fijó como opción, la ampliación de vivienda a fin de que los miembros de la familia tuviesen posibilidad de distribuirse en espacios más adecuados. En cuanto al objetivo de lograr nueva vivienda, la Cooperativa primero construyó un diseño de construcción ajustado a presupuesto de inversión de la familia beneficiaria, con un complemento de subsidio que debía gestionarse ante el gobierno.

En la práctica, el modelo de vivienda que se construyó en base al presupuesto familiar, fue el producto de la preferencia por el tipo de materiales, su calidad, disponibilidad y precio.

Es claro que el programa de vivienda representó una oportunidad para empatarlo fuertemente al programa de venta y distribución de materiales de construcción y de instalaciones eléctricas e hidráulicas de la propia Cooperativa, entre otros. También se ligó al programa de aprovechamiento de bambú de la misma organización. Los resultados de esta interacción, se presentan más adelante.

4.8.1 Estrategias de Gestión de Subsidio para Vivienda

La cooperativa centró su gestión para obtener beneficios relacionados con la vivienda, con las dependencias del gobierno federal encargadas del tema. La coyuntura favorable de negociación se presentó con la creación de un Programa de Vivienda Rural (PVR), en el marco del Acuerdo Nacional para el Campo (ANC), suscrito entre organizaciones campesinas y el gobierno de Vicente Fox, para atender demandas del sector suscrito en el año 2003.

El propio ANC dio cabida a la participación directa de las propias organizaciones en la captación de la demanda para el PVR, cuya operación dio inicio en el año 2003, adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). Desde el principio, el PVR fue explícitamente dirigido a los habitantes rurales de comunidades de hasta 5,000 pobladores y clasificadas como de alta marginación (AM) y muy alta marginación (MAM) según estimaciones de la Comisión Nacional de Población (CONAPO), y con la finalidad de edificar, ampliar o mejorar sus viviendas .Aunque el gobierno federal tomó la decisión de sectorizar al PVR en el Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONAHPO) en el año de 2004, este organismo no lo operó y el PVR se reintegró a la SEDESOL en 2005. Sin embargo, en 2006 se hizo intervenir al FONAHPO para hacerse cargo de los aspectos normativos. Así, se estableció que los gobiernos de los estados fuesen las instancias ejecutoras a través de sus organismos de vivienda o de instancias autorizadas para el propósito. Se decidió por el gobierno federal que la SEDESOL asumiera corresponsabilidad junto al FONAHPO, y se concertó que los gobiernos municipales y las organizaciones de beneficiarios sin fines de lucro, tuvieran un rol de instancias auxiliares en la gestión y concreción de acciones de vivienda. Además, se contó desde julio de 2001 con la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda, (CONAFOVI), creada por decreto presidencial, que luego fue convertida en Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) en junio de 2006, bajo la misma administración del Presidente Vicente Fox.

La CONAVI es un organismo no sectorizado, con patrimonio y personalidad jurídica propios, que de acuerdo a la Ley de Vivienda expedida en junio de 2006, tiene entre otras funciones, la de supervisar que las acciones de vivienda se realicen atendiendo las necesidades del desarrollo urbano, del orden territorial y del desarrollo sustentable. En este marco, la CARTT logró negociar con funcionarios del FONAHPO, el primer apoyo para obtener 28 acciones de vivienda en el año 2006. En el Cuadro 16, se consigna esta primera experiencia y los logros hasta el año 2008, así como la meta para el 2009.

Cuadro 16. Acciones de vivienda 2006 – 2008 y programado para el 2009 en la CARTT.
Fuente: Elaboración propia con datos del programa de vivienda de la Cooperativa, 2006, 2007, 2008.

Año	Número de viviendas	Fuente de apoyo
2006	28	FONAHPO
2007	195	CONAVI- SEDESOL
2008	239	CONAVI
2009. Programado.	439 AUTOCONSTRUCCIÓN	CONAVI
	50 MEJORAMIENTO	

El Cuadro 16 refleja lo que ya se ha vuelto una constante en la historia de la CARTT: una vez que inició un programa regional, dirigido a sus miembros asociados, se va dando un incremento año, con año, de la cobertura de alcances, tanto en el ámbito territorial, como en número de beneficiarios. ¿Cómo es posible explicar esto? Parece que la respuesta se encuentra en que la organización logra vincular entre sí a los programas que pueden tener relación directa y lógica, a fin de lograr eficiencia en varios sentidos. Por ejemplo, en la rapidez para obtener los resultados deseables y con ahorros económicos importantes, en donde cada programa vinculado resulta beneficiado.

De acuerdo con los actuales dirigentes de la Cooperativa, el hecho de haber gestionado propuestas directamente a funcionarios federales, fue determinante para haber logrado el apoyo ajustado a sus necesidades. Señalan que así se pudo poner a su consideración la capacidad de la organización para trabajar sus propios diseños de vivienda mediante autoconstrucción o por la vía de contratación de mano de obra de cooperativistas, si las condiciones de la familia así lo ameritaban. Además, la posibilidad de lograr ahorros importantes por compras consolidadas de materiales industrializados y de consumir aquellos construidos por la misma

organización, fue siempre una motivación para lograr que los resultados de la negociación hiciera posible todo esto.

Un primer aspecto que la Asamblea de Mesas Directivas tomó en cuenta para apoyar el acceso al beneficio de acciones de vivienda, fue el historial de desempeño como cooperativistas de los interesados. Esto es, el cumplimiento de sus obligaciones, tanto en las cooperativas locales en sus comunidades, como en responsabilidades en los programas regionales. Esto explica, que la prioridad para otorgar el apoyo interno, se centró en las familias de socios reconocidos como tales, es decir, en aquellos que tienen voz y voto en las asambleas, y no sólo en su capacidad de endeudamiento para pagar en su caso, el complemento al subsidio gubernamental para la acción de vivienda. El apoyo está predeterminado en las reglas de operación del PVR para cada ejercicio fiscal. De acuerdo con la normatividad, se lograron subsidios de apoyo hasta por \$ 38, 000.00 para una vivienda nueva, cuyo costo total de acuerdo a sus características fue estimado en \$ 80,000.00.

4.8.2 Las Relaciones en el Programa de Vivienda.

Internamente, los programas de venta - distribución de materiales de construcción, de caja de ahorro y préstamo, de aprovechamiento de bambú y el de vivienda, están vinculados en su operación. Cada uno de estos cuatro programas, surgió en una etapa de la cooperativa, en que las condiciones se hicieron propicias para ello, al mismo tiempo que respondieron a una necesidad.

El de venta y distribución de materiales de construcción fue primero, tiene más de 15 años de existencia y respondió a la necesidad de abastecer a los mismos cooperativistas, al mismo tiempo que para influir en la regulación del mercado local, evitando precios muy altos de estos productos en los comercios de particulares. Su estructura operativa que se muestra en el Cuadro 17 ilustra su fuerte liga con el programa de vivienda. Igual ocurre con el programa de aprovechamiento de bambú, cuya estructura operativa se muestra en el Cuadro 18.

Cuadro 17. Cargos por generación en el programa de vivienda, fabricación de block y venta de materiales de construcción 2010. Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

Generación	Número	Puesto	Función
primera (fundadores)	2	responsables	a) atender compra - venta de materiales de construcción industrializados b) asesorar autoconstrucción de vivienda
primera (fundador)	1	chofer	movilizar materiales
segunda	4	chofer	movilizar materiales
segunda	1	analista	registrar información de la operación

Cuadro 18. Cargos por generación en el programa de aprovechamiento de bambú 2010. Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

Generación	Número	Puesto	Función
primera	2	artesano	a) elaborar terminados de bambú para vivienda (puertas, ventanas) b) fabricación de cabañas c) tratar bambú para preservación
segunda	13	artesano	a) elaborar terminados de bambú para vivienda(puertas, ventanas) b) fabricación de cabañas c) tratar bambú para preservación

Los programas de ahorro y préstamo y el de aprovechamiento de bambú prácticamente son contemporáneos y siguieron después del de venta de materiales, y finalmente el de vivienda apenas a partir de 2006.

Los cooperativistas compran el block que la propia organización elabora, desde antes del inicio del programa de vivienda. Pero al iniciar este, se incluyeron materiales industrializados y cemento, negociando directamente con fabricantes, a fin de obtener ventajas para las familias beneficiarias. Por ejemplo, con Cementos

Mexicanos (CEMEX) y la cooperativa Cruz Azul, el suministro de cemento sin intermediación, a manera de distribuidores fue – y es a la fecha – un factor importante para obtener precios menores a los del mercado local. Otra ventaja adicional, fue el servicio de asesoría de la cooperativa, para obtener el mejor presupuesto para la inversión en vivienda.

Por su parte, el programa de aprovechamiento de bambú, puso a disposición diversos diseños pre construidos de puertas y ventanas. La caja de ahorro y préstamo, Tosepantomin, a su vez, se hizo cargo de negociar con las instituciones ya mencionadas, que el subsidio directo al beneficiario, fuera el complemento del crédito a la vivienda, que la cooperativa otorgara al socio o socia a través de esta caja. Lograr esto último no fue fácil, pues en Puebla, el gobierno estatal ha estado canalizando el subsidio federal, en materiales. Ésta medida, al menos para la cooperativa no resultó conveniente porque impedía poner en juego la interacción de sus programas, como ya ha sido descrito. Además, la cooperativa tuvo que sortear los intereses locales, concretamente los de un político, ex funcionario de gabinete estatal del estado de Puebla, que instaló su negocio de distribuidora de cemento de la empresa CEMEX y de otros productos para la construcción, en la cabecera municipal de Cuetzalan, a fin de ser proveedor del programa de vivienda, a través del mecanismo señalado.

En este contexto, parece claro que la participación de diferentes generaciones de cooperativistas en los programas, genera una fuerte actitud y acciones a favor del fortalecimiento de su organización, y lo que se observa, es que la interacción entre estas generaciones se regula formalmente mediante reglamentos, o informalmente – por actitudes aparentemente consecuentes con principios de cooperación y reciprocidad -, dando lugar a una dinámica de relaciones entre miembros de la primera generación de fundadores, con miembros descendientes de segunda y en algunos casos de la tercera generación.

Es lo que se ha denominado en esta investigación relaciones transgeneracionales, y que a nivel de hipótesis en la investigación se consideró un

factor decisivo en la permanencia de la cooperativa. El Cuadro 19, muestra cuáles generaciones están mayoritariamente presentes en cada uno de estos programas:

Cuadro 19. Participación de miembros de la CARTT de diferentes generaciones en programas vinculados con la vivienda. Julio de 2009, Fuente: Elaboración propia con datos de campo

Programa	Generaciones participantes
venta y distribución de materiales de construcción	primera generación de fundadores responsables a nivel regional.
aprovechamiento de bambú (producción local)	segunda y tercera generación, hijos de fundadores responsables a nivel regional.
ahorro y préstamo	segunda y tercera generación, hijos e hijas de fundadores, responsables como promotores comunitarios y administradores regionales.
Vivienda.	fundadores beneficiarios con sus familias.

Primero, se establece la relación de beneficiarios de vivienda, una cuestión acordada en Asamblea General de Mesas Directivas de la Cooperativa, en donde se mezclan las generaciones de fundadores con los hijos e hijas de éstos. En estos casos, todos acuden en calidad de representantes de las comunidades que conforman la cooperativa, y que tienen voz y voto. Este paso se da atendiendo solicitudes de los elegibles, de acuerdo a criterios de prioridad, como ya se ha aclarado. Luego, los promotores de la caja de ahorro y préstamo, que son jóvenes de segunda y tercera generación, hacen el plan de pago de las familias beneficiarias, a un plazo determinado. Esta actividad, se hace en conjunto con el socio o socia que

contratará el crédito para invertirlo en vivienda. Este socio o socia, es prioritariamente de primera generación de fundadores. A su vez, el programa de venta y distribución de materiales de construcción, a cargo en su mayoría de cooperativistas de primera generación, asesora y propone el presupuesto de inversión, que se ajusta a las posibilidades de pago del crédito en el plazo planeado. Por su parte, el programa de aprovechamiento de bambú, en donde participan mayoritariamente jóvenes de segunda y tercera generación, ofrece sus diseños de puertas, ventanas y muebles elaborados con este material, que es un bambú ya tratado con un proceso para preservarlo.

El acceso al subsidio, como ya se señaló, es un asunto gestionado por los dirigentes de la cooperativa. Estos dirigentes son de primera generación de fundadores y de segunda generación, hijos de ellos. A manera de conclusión, cabe decir que estos programas son congruentes con la misión de la cooperativa.

4.9 Programa de Ahorro y Crédito (Tosepantomin)

De acuerdo con la información obtenida en la investigación, el programa de ahorro y crédito tiene un alto valor estratégico en el conjunto de los programas de la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske.

Tosepantomin (dinero de todos), es la caja de ahorro y préstamo de la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske, que surgió para resolver, al menos parcialmente, las necesidades de financiamiento de proyectos productivos y de servicio de sus socios y socias. La estrategia desarrollada para asegurar sustentabilidad en este propósito, fue y es hasta la fecha, la captación de ahorro de los mismos socios y socias de la organización. Sólo de manera complementaria, se gestionaron y aprovecharon apoyos del gobierno en materia de asesoría, capacitación y equipamiento para oficina básico, en el marco de la política dirigida al medio rural para el fomento de instrumentos de ahorro y préstamo. Esto se consiguió principalmente con apoyo del Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad

(FONAES) y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

4.9.1 Origen de la Caja de Ahorro en el Marco Formal

Fue en los años 1997 – 1998, que la Cooperativa Tosepan Titataniske, solicitó asesoría a FONAES para constituir la caja de ahorro y préstamo. Al no haber un marco jurídico en ese tiempo, que regulara la participación de las cooperativas en la materia, la recomendación fue que se adoptara a la sociedad civil como figura asociativa. El argumento para optar por esta figura, fueron sus ventajas fiscales similares a las que se concedía a las cooperativas.

La Caja de Ahorro Tosepantomin, como sociedad civil se constituyó en el año de 1999, iniciando sus operaciones de inmediato. Sin embargo, el gobierno federal decidió regular las actividades de pequeño ahorro y crédito para evitar que un vacío legal al respecto, dejara camino abierto al libre arbitrio en la operación de estas actividades. En consecuencia, en el año de 2001, se promulga la Ley de Crédito y Ahorro Popular, la cual considera a las Sociedades Cooperativas y a las Sociedades Financieras Populares como figuras autorizadas para este tipo de actividades.

4.9.2 Cuestionamiento de Cooperativas a la Ley de Crédito y Ahorro Popular.

Las sociedades cooperativas interesadas en actividades de ahorro y préstamo, cuestionaron a la Ley de Crédito y Ahorro Popular (LCAP), debido a que se consideró que tenía vicios de origen. Por ejemplo, se coincidió en dos puntos centrales, como lo señala el actual Presidente del Consejo de Administración de Tosepantomin "... La Ley de Crédito y Ahorro Popular, pretendió regular a dos figuras con fines distintos, a las Sociedades Financieras Populares, que son sociedades anónimas con fines de lucro , y a las sociedades cooperativas que claramente expresan fines de carácter social en beneficio colectivo de sus socios (...)

) además, esta Ley asigna a las Federaciones de Cooperativas, la función reguladora de las actividades de ahorro y préstamo, cuando por su parte, la Ley de Sociedades Cooperativas establece claramente que tales federaciones son organismos de segundo nivel de las mismas cooperativas, con la finalidad de facilitar servicios a sus integrantes y de lograr una mejor defensa de sus intereses... ”.⁵⁷

Como ya ha sido descrito, es en la Asamblea General de Mesas Directivas de las cooperativas comunitarias que integran a la Cooperativa Tosepan Titataniske, en donde se decide la instrumentación y ejecución de posibles nuevos programas de trabajo o proyectos, analizando los problemas o necesidades de sus socios y socias. Uno de estos problemas eran los efectos del agiotismo, una práctica usurera que prevalecía desde mucho antes de que surgiera la propia cooperativa. A través de préstamos de particulares, fue como muchos campesinos indígenas pobres perdieron parte o la totalidad de sus pequeños predios en la región. El acceso a la banca comercial era un campo vedado para estos campesinos, debido a la imposibilidad práctica de cubrir los requisitos para ser sujetos de crédito.

Cuando se formó la Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS), fue que los campesinos organizados – aún sin tener figura asociativa formal – pudieron acceder a algunos préstamos gubernamentales, a través de la Secretaría de Agricultura y del Instituto Nacional Indigenista, ambos del gobierno federal, así como a un fondo de un millón de pesos del gobierno del estado. Estos préstamos siempre debían usarse para programas colectivos, es decir, de la organización. La insuficiencia de estos apoyos, hizo necesario que una vez constituida formalmente la Cooperativa Tosepan Titataniske en el año de 1980, los cooperativistas gestionaran el crédito, a través de su organización, para financiar la operación de los programas de acopio y comercialización de café y pimienta gorda. Sin embargo, no era sencillo lograr el flujo de recursos de manera oportuna.

⁵⁷ *Entrevista a Álvaro Aguilar, presidente del Consejo de Administración de Tosepantomin, Cuetzalan, Pue., Julio 10 de 2009.*

Esta dificultad se hacía presente por ejemplo, con los préstamos a través del FIRA, pues había que hacer la gestión desde el mes de diciembre para obtenerlo en julio – agosto del año siguiente, cuando se requería para pimienta y luego para el café, en septiembre. Las presiones para pagar intereses y capital prestado eran evidentes, pues se ajustaban a un riguroso calendario contratado por las partes. El presidente del consejo de Tosepantomin, destaca que “... esta situación hizo crisis en el ciclo 89 – 90 de cosecha de café, cuando la Cooperativa había acopiado el grano, el mayor volumen en la historia de la Cooperativa, con un crédito en dólares, coincidiendo además con el año de suspensión de la regulación de precios internacionales del café, mediante el sistema de cuotas de los países miembros, en donde se contaba México, provocando una caída drástica del precio en los mercados extranjeros. Este fenómeno se agravó por el hecho de que INMECAFE debía autorizar la venta de un porcentaje del café acopiado, mediante el conocido sistema de recuento de volumen de existencias del grano en bodega. El efecto combinado, de permiso para vender y de un mercado a la baja, fue la imposibilidad de la Cooperativa de saldar el total de su deuda con el banco intermediario del FIRA, al tener que vender su café, a la mitad del anticipo de como lo había acopiado.

De hecho, sólo pudo la cooperativa pagar el capital, quedando a deber los intereses por el préstamo para ese ciclo del café 89 – 90. Hubieron de transcurrir seis años para cubrir la deuda, eso se logró en 1995 y se tuvo que replantear en base a la experiencia, estrategias en la Cooperativa para acceder al financiamiento, sin poner en riesgo a la organización”.⁵⁸

Es muy probable que este antecedente sea fundamental para entender las características de Tosepantomin, tanto en lo que respecta a su ámbito geográfico de cobertura de operación, como en las modalidades de ahorro y préstamo. General de Mesas Directivas de la Cooperativa Tosepan Titataniske, de acuerdo a criterios y procedimientos que se explican en el siguiente apartado. El 30 de mayo de 1998, la Asamblea General de Mesas Directivas de la Cooperativa Tosepan Titataniske decide constituir con recursos propios, la caja de ahorro y préstamo Tosepantomin.

⁵⁸ *Entrevista a Álvaro Aguilar, asesor de la Cooperativa, Julio 10 de 2009.*

Esto con cuotas de aportaciones iniciales que fueron de \$ 300.00 a \$1000.00, de acuerdo a las posibilidades de los cooperativistas, así, se pudo contar con un capital inicial de \$ 636,000.00, en ese año de 1998.

Este hecho es importante, ya que la cooperativa retoma su experiencia en cuanto a su origen, basado en la aportación de cuotas de \$ 50.00 de los mismos socios, para comprar colectivamente y distribuir en cada comunidad, azúcar y otros básicos a las familias asociadas.

Por otra parte, la misma cooperativa estableció la necesidad de que el instrumento Tosepantomin privilegiase la estrategia del ahorro, antes que del préstamo, a fin de disminuir la carga de intereses por créditos otorgados, considerando su experiencia con el crédito a través del FIRA para el ciclo de café 89 – 90. Este criterio debía aplicar para los programas colectivos de la organización, y para los socios y socias que requiriesen apoyos para cubrir necesidades particulares.

Fue a través de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito, que Tosepantomin empezó a recibir capacitación especializada. Esto ocurrió después de un año de operaciones en que se otorgaron créditos a los socios, sin el debido estudio socioeconómico familiar que hiciera viable en todos los casos, el servicio. Un déficit de recuperación del orden del 27 %, dio cuenta de la debilidad administrativa inicial, pues eran los socios cooperativistas con experiencia en la producción quienes hacían labor de enlace en las comunidades para prestar el servicio de Tosepantomin, no promotores formados para tal función. La recuperación de esta cartera vencida se logró hasta después de un año de poner en práctica una metodología diseñada conjuntamente entre la cooperativa y la Asociación de Uniones de Crédito.

Como en todos los casos de figuras asociativas que realmente desarrollan actividades, se cuenta en la caja Tosepantomin, con una estructura formal y una estructura operativa. Su estructura formal fue una Asamblea de Socios, un Consejo de Administración integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal. La estructura se completa con un Consejo de Vigilancia, integrado por un presidente,

un secretario y un vocal. Es necesario recalcar que la toma de decisiones que se consideran sustanciales en la vida de la caja, están reservadas para la Asamblea de Mesas Directivas de la Cooperativa Tosepan Titataniske, como ya se ha hecho notar.

Son precisamente los socios y socias cooperativistas de las comunidades del Municipio de Cuetzalan a través de sus representantes de las mesas directivas, las que asumen esta responsabilidad, debido a que en este municipio se concentra la mayoría de los integrantes fundadores de la organización y que participan en sus diversos programas, además del de ahorro y crédito. En cambio, en otras comunidades de municipios diferentes, en donde se cuenta con sucursal de Tosepantomin, lo común hasta el momento, es un beneficio como usuarios de sus servicios, ya sea para ahorrar y / o para obtener créditos.

A la fecha se cuenta con sucursales en Ayotoxco y Hueytamalco, instaladas en el año 2005, otra más en Ixtepec, en la zona totonaca, instalada en abril del año 2009. Además, un módulo de servicio opera uno o dos días a la semana en la comunidad de Nanacatlán. De acuerdo con estimaciones de los directivos de la caja, se espera que en 2012, éste módulo trascienda a sucursal, operando todos los días de la semana.

La sede de Tosepantomin en la cabecera municipal de Cuetzalan, es la que concentra a 6 de los 21 promotores, por la gran cobertura de sus operaciones, derivado de que cuenta con el mayor número de socios y socias. La estructura operativa actual de Tosepantomin, cuenta con una gerencia administrativa general para la sede y sucursales, una dirección operativa que coordina a 21 promotores, los cuales facilitan la incorporación de nuevos socios y se encargan también de la recuperación de créditos e intereses que estos generen. Se cuenta finalmente con una dirección de Informática y contabilidad, que se encarga de apoyar a los cajeros de sucursales, a fin de llevar un expediente por cada socio y socia de Tosepantomin. En las sucursales, la estructura se integra por un cajero administrador y varios promotores. El número de promotores está en función de la cobertura de operaciones, por ejemplo Ayotoxco cuenta con 5, el mayor número después de la sede en Cuetzalan, que tiene 6 promotores.

4.9.3 Líneas de Ahorro y Crédito en la Caja

Al principio de sus operaciones, Tosepantomin tuvo dos tipos de ahorro. Uno de cuenta corriente, para disponer del dinero en cualquier momento, y otro a plazo fijo. Es conveniente hacer notar que en una primera etapa de la vida de Tosepantomin, las cuentas de ahorro corrientes representaron de un 70 a 80 % del total.

Luego, los porcentajes se invirtieron, aparentemente por haberse comprobado la seriedad y solvencia del instrumento de ahorro y préstamo. La cooperativa fue diseñando los tipos de ahorro, hasta definir uno para “festividades y compromisos”, con el propósito de evitar o disminuir el endeudamiento por la vía del gasto. Así, la cooperativa fomentó el ahorro para disponer del mismo, en lugar de que se tuviese que pedir un préstamo. En cuanto a los créditos, se diseñaron los individuales y los solidarios. Los solidarios, buscaron asegurar la recuperación sin la necesidad de disponer de un bien como garantía. Los individuales, se otorgaron reconociendo el interés de una persona por responder por sí mismo por la deuda contraída. Al paso del tiempo, se llegaron a diseñar las actuales líneas de captación de ahorro, que son las siguientes cuentas bancarias: a) cuenta corriente b) plazo fijo c) para festividades y compromisos d) infantil e) para jubilación.

La tasa de interés promedio por pagar a los ahorradores, es de 10 %, intencionalmente mayor que la tasa de inflación de los años recientes en México, con el fin de hacer crecer el dinero de los socios y socias. Por un sentido humano, la Cooperativa acordó una tasa de interés de 13 % para el ahorro de jubilación, la mayor de todas.

Por su parte, las líneas de crédito se diseñaron de acuerdo a su destino, que son las siguientes: a) para actividades productivas b) para mejoramiento de vivienda c) para mujeres y crédito aplicado a comercio d) para mujeres y crédito aplicado a servicios e) para emergencias

Las tasas por pagar a Tosepantomin, son de 18 % para vivienda y actividades de acopio y comercialización, de 24 % para proyectos de las mujeres y para los emergentes, la tasa es de un 32 %. Se advierte que el promedio de la tasa de interés, es de un 21 %. Cabe resaltar que el préstamo emergente, no requiere ser aprobado por el comité de crédito, sólo ser solicitado directamente en la sede de Tosepantomin o de cualquiera de sus sucursales, estando facultado el cajero para otorgarlo.

Aunque el solicitante tenga ahorros a plazo, y normalmente no pudiera disponer del dinero, se le presta hasta el 90 % del monto que tenga, a fin de que su emergencia sea atendida. Este criterio aplica, bajo el principio cooperativo de ayuda mutua y solidaria.

4.9.4 Organización del Trabajo en la Caja de Ahorro.

La clave del éxito de la caja de ahorro, según sus dirigentes, es su fortaleza solidaria entre los ahorradores y el hecho de contar con personal capacitado y en constante formación para realizar su función en la estructura formal de representación y la de operación, que se muestra en el Cuadro 20. Por acuerdo de la Asamblea de Mesas directivas de la cooperativa, sólo puede ser promotor un socio cooperativista o hijo de socio cooperativista, además debe hablar la lengua indígena, ser propuesto por la cooperativa de la comunidad de donde sea originario y poseer al menos secundaria o bachillerato. Se desarrolla además un plan para alentar que los jóvenes continúen sus estudios de licenciatura. De esta forma, ya se cuenta con cuatro personas promotores, que han concluido una carrera profesional y que trabajan en Tosepantomin.

Cuadro 20. Cargos por generación en la caja Tosepantomin, 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Generación	Número	Puesto	Función
primera	1	velador	resguardar la seguridad de la caja matriz
segunda	24	promotor	promover membrecía y servicios de la caja
segunda	1	coordinador	coordinar el trabajo de promotores
segunda	1	gerente	ejecutiva para operar la caja
segunda	1	analista de sistemas	operar el sistema de informática de la caja
segunda	5	cajero	atender demanda de servicios en ventanilla
segunda	1	control interno	registrar cartera y movimientos
segunda	1	contador auxiliar	contabilizar

De acuerdo con el presidente del Consejo de Administración de la caja de ahorro, la metodología privilegia la formación de grupos solidarios para los casos de solicitantes del crédito. Son los promotores ya formados y capacitados, los que integran a estos grupos solidarios. Luego, antes de contratar los créditos, estos grupos son capacitados y asesorados debidamente por los mismos promotores, a fin de que operen de acuerdo a los principios de solidaridad.

Otro aspecto de la metodología, es el estudio socioeconómico de la familia del solicitante, a fin de que los integrantes del grupo solidario, conozcan la capacidad de endeudamiento familiar, en base a ingresos y egresos de todos sus miembros.

4.9.5 Las Relaciones en el Programa de Ahorro y Crédito

La Cooperativa Tosepan Titataniske ha optado por aceptar a usuarios de Tosepantomin, en comunidades de municipios en donde no existe una cooperativa local, como si las hay en las comunidades de socios y socias que fundaron a la organización. A estas personas, usuarias de la caja, pero que no son reconocidas como socios o socias, no se les permite tomar decisiones trascendentes en la política de servicios de la caja de ahorro. Esta es una restricción que no genera conflicto, pues el interés de estos usuarios se centra en los servicios y ventajas que

pueden obtener. Por ejemplo, las altas tasas de interés que paga Tosepantomin, es un atractivo para los ahorradores en los municipios de Ayotoxco y Hueytamalco. Estos ahorradores cuentan con actividades de ganadería y fruticultura, e influyen en un mayor nivel de ingresos en general, comparado con el de las comunidades del municipio de Cuetzalan o de la zona totonaca, con actividades de milpa y de cafecultura en pequeños predios.

Esta estrategia de la cooperativa, a través de Tosepantomin, ha permitido canalizar dinero hacia regiones más pobres para apoyar financieramente a los propios programas de la cooperativa y a las necesidades de sus socios y socias.

En cuanto a punto de equilibrio para asegurar la sustentabilidad de la caja de ahorro en el marco de la Ley de Crédito y Ahorro Popular, se estima por la cooperativa que se requieren operar 100 millones de pesos con 15, 000 participantes, considerando a socios, a socias y a las personas que tengan únicamente calidad de usuarios de los servicios. Hasta el día 10 de julio del año 2009, se tenían 11, 300 participantes totales, y cerca de 90 millones de pesos. Este fondo, tiene un movimiento muy dinámico, pues no se rebasan los \$350,000.00, en existencia diaria disponible en la sede. La liquidez diaria, es menor en las sucursales, sin que ello dificulte prestar los servicios. De hecho, lo que tal situación refleja, es un alto grado de operación, vía la circulación del dinero. En cuanto al marco legal regulatorio, en diciembre de 2010, vence el plazo impuesto a Tosepantomin para que cubra el 100 % de los requisitos de la Ley de Crédito y Ahorro Popular y poder operar con reconocimiento legal. Este plazo es general, para todos los casos de instrumentos irregulares que actualmente operan en México.

Entre estos requisitos, se cuenta el que sus directivos demuestren curricularmente sus capacidades administrativas y de manejo financiero. En esto está comprometido un grupo de jóvenes cooperativistas que ya se desempeñan como promotores, cajeros y coordinadores de diversas actividades para la operación de Tosepantomin.

En resumen, en Tosepantomin ha habido espacio de empleo y desarrollo profesional sobre todo para los hijos e hijas de cooperativistas. Por ejemplo, la Gerencia General de Tosepantomin está a cargo de una mujer de segunda generación, hija de cooperativistas fundadores. Igual ocurre con el equipo de promotores, donde la mayoría son cooperativistas de segunda generación.

A su vez, la operación del programa de ahorro y préstamo, obliga a interactuar intergeneracionalmente, es decir, entre individuos de la misma generación. Esto se hace patente, cuando por ejemplo, son los jóvenes quienes solicitan crédito o ahorran en cualquiera de las modalidades de servicio que están disponibles. La operación también obliga a interactuar transgeneracionalmente, es decir entre socios fundadores con socios y socias de segunda generación, que son los promotores, en programas por ejemplo de acopio y comercialización de pimienta y café, que requieren crédito; donde en su mayoría participan miembros de la primera generación.

4.10 Programa de Ecoturismo (Tosepankali).

El programa de ecoturismo (Tosepankali, casa de todos) inició en la CARTT con fuerza a mediados de los años 2000 con el propósito de obtener ingresos por servicios de hospedaje y alimentación de huéspedes que en calidad de turistas o de visitantes interesados por conocer la experiencia de la propia cooperativa debían pernoctar en el poblado de Cuetzalan.

En forma paralela y desde la operación de infraestructura consistente en cabañas de bambú con ferrocemento y otros aditamentos ecológicos, se apoya con los mismos servicios a cooperativistas o a invitados de la CARTT en los frecuentes eventos de capacitación o de informes anuales de resultados de los diversos programas de la organización.

Ha sido significativo que la estructura operativa de éste programa esté desde un principio integrada por miembros de la segunda y tercera generación de la CARTT, quienes han estado dispuestos a capacitarse para realizar diversas funciones muy especializadas, entre las que destaca el barismo o arte de preparar café a base de espresso, en sus modalidades de bebidas calientes y frías, así como algunas con licores típicos de la región. Esta capacitación ha estado por ejemplo, a cargo de un barista certificado y catador con categoría de Q Grader, de quien aprendieron a preparar e identificar las mezclas de café para distintos gustos del consumidor. Estos jóvenes ya con habilidades de baristas han interactuado con reconocidos personajes del medio profesional en la Cd de México cuando han sido invitados para continuar con su preparación. Ha sido el caso por ejemplo, en eventos organizados por la empresa de alimentos y bebidas Cordon Blue.

El Cuadro 21 muestra la participación de los jóvenes en la estructura operativa para el servicio del programa de ecoturismo que actualmente tiene capacidad de 60 huéspedes en 8 cabañas, un restaurant, alberca y spa. Se trata de una experiencia en la que los miembros de la segunda generación han vivido un proceso semejante al del resto de los programas, consistente en un periodo de esfuerzo por desarrollarse hasta llegar a una etapa de estabilización, que en este caso no solo es de rentabilidad económica, sino de reconocimiento por su oferta de esparcimiento que comprende desde senderismo ecológico, guía de recorrido por las famosas grutas de Cuetzalan, ilustración del funcionamiento de los módulos de ecotecnias de la propia cooperativa, hasta visitas a hogares de familias de cooperativistas para observar el aprovechamiento que hacen de los recursos naturales, como es el caso de la extracción de miel de la abeja melipona.

Cuadro 21. Cargos por generación en el programa de ecoturismo 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo

Generación	Número	Puesto	Función
segunda	14	prestador de servicios	otorgar servicios al huésped: a) arreglo de habitaciones (las mujeres) b) senderismo c) recorridos por ecotecnias d) visitas guiadas a grutas e) cafetería
tercera	1	prestador de servicios	otorgar servicios al huésped: a) senderismo b) recorridos por ecotecnias c) visitas guiadas a grutas d) cafetería
Segunda	1	repcionista	reserva, hospedaje, facturación.

4.10.1 Las Relaciones en el Programa de Ecoturismo

Al interior del programa de ecoturismo las relaciones se dan principalmente entre los miembros de la segunda generación- la mayoría - y de la tercera. Es previsible que el número de integrantes en su estructura operativa crezca y se mantenga como un espacio casi exclusivo de los jóvenes. Sin embargo, en su interacción con otros programas de la CARTT, existe un variado tipo de relaciones, ya de carácter transgeneracional.

Esto ocurre por ejemplo con el PAC de pimienta, de café y miel virgen de la abeja melipona que son parte de la oferta para que quienes se hospedan en Tosepankali conozcan algunas de las actividades relacionadas con estos productos. Es en éstas circunstancias en donde la relación operativa trasciende hacia los miembros fundadores quienes se encargan de exponer sus propias experiencias. Luego, en la tienda de Tosepankali, se pueden adquirir estos productos en diversas

presentaciones, incluyendo el café en taza, lo que lleva a compartir los ingresos entre los programas involucrados. En otro ámbito, los mismos jóvenes que son ahorradores de la caja Tosepantomin, pueden establecer sus planes de crédito para crecer en su propio programa, estableciéndose otro tipo de relaciones con los responsables de la operación de la caja, entre los que se cuentan miembros de la segunda generación en su mayoría, pero también de la tercera generación y miembros fundadores de la primera generación. En otro contexto, los jóvenes del programa de ecoturismo también se destacan por participar en la organización de los servicios – alimentación y otros - , que se proporcionan a miembros cooperativistas e invitados que acuden a los eventos masivos de la CARTT en la sede del Kaltaixpetaniloayan; como son los informes anuales de operación de los programas regionales de la propia organización.

4.11 Programa de Salud (Tosepanpajti).

El programa de salud “Tosepanpajti” -salud para todos -inició operaciones el 02 de octubre de 2009, una vez presentado en reunión de cooperativistas invitados de las comunidades con asentamiento náhuatl y totonaca, que participan en la organización. Se dio así cumplimiento al acuerdo de principios de este mismo año, tomado en la Asamblea General de Mesas Directivas de la CARTT, de realizar acciones tanto de prevención de enfermedades de los socios y socias de la CARTT, como de atención de padecimientos detectados; ya sea canalizando a los pacientes al sistema hospitalario regional o bien mediante tratamiento médico en las casas de salud habilitadas por los propios cooperativistas en diferentes comunidades. El programa Tosepanpajti es el más reciente de todos los que operan en la CARTT y tiene también la opción de uso de herbolaria tradicional medicinal indígena.

En la presentación de este programa, ante unas 400 personas reunidas en la bodega del beneficio de café de la organización, en la periferia de Cuetzalan, se detalló por el cooperativista fundador Romualdo Zamora, responsable de coordinar el

programa, las etapas ejecutadas previamente al inicio de la operación; y que fueron:

- i. Taller introductorio de cooperativismo, trabajo en equipo y desarrollo sustentable
- ii. Conocimiento de la experiencia de la Casa Popular de Salud de Minatitlán, Veracruz
- iii. Taller de Primeros auxilios
- iv. Taller de toma de muestras para análisis de laboratorio
- v. Taller de fisiología humana
- vi. Taller sobre enfermedades de la mujer
- vii. Taller de toma de muestras de Papanicolaou
- viii. Taller de plantas medicinales de la región náhuatl y totonaca
- ix. Taller de herbolaria y preparación de medicamentos
- x. Taller de autoestima y liderazgo

El programa Tosepanpajti constituye una visión cooperativista de que la preservación de la salud en una familia, dependerá de la relación entre algunos factores susceptibles de ser influenciados por la acción de la organización. De acuerdo con tal visión, según los responsables de este programa se puede influir a través de la CARTT en los siguientes aspectos: a) Limpieza adecuada de la vestimenta de las personas. b) Uso de medicina tradicional, c) Análisis clínicos periódicos al padrón de beneficiarios inscritos en el programa, d) Incorporación y práctica de hábitos de higiene en el hogar benéficos para los miembros de la familia, e) Consumo de alimentos sanos y que provean los requerimientos nutritivos del individuo, f) Atención de médicos profesionales, g) Recreación y esparcimiento y h) Vivienda sustentable.

A cargo de intervenir directamente con las familias para que accedan a los servicios de salud, la cooperativa seleccionó a nueve promotoras indígenas bilingües, cada una con una cobertura de acción que tiene como centro a una comunidad estratégicamente ubicada donde se acondicionó una casa de salud para el programa. Estas casas de salud están en Nanacatlán con dos promotoras, en

Xiloxochico con una, Cuetzalan, con una, Reyesogpan, con dos, Jonotla con una y Zacatipan con dos.

La organización operativa de Tosepanpajti tiene tres niveles de atención, de acuerdo al criterio de cobertura. El ámbito regional atiende el análisis clínico, la coordinación con instituciones de salud y actividades administrativas relacionadas con el inventario y suministro de medicamentos. Este primer nivel regional inició en febrero de 2010, con un equipo de pasantes de medicina de la Universidad La Salle de la Ciudad de México, por un convenio suscrito con la CARTT. Cabe destacar, que es el primer caso en Cuetzalanen donde matriculados de esta universidad planearon la pasantía de medicina en una organización campesina, en lugar de hacerlo en una institución de salud. El segundo nivel, es el comunitario y corresponde al trabajo de las promotoras- capacitadas en los talleres citados anteriormente - , que inician su labor preparando a una persona voluntaria miembro de las familias participantes en el programa, para que desempeñen la responsabilidad de vigilar y atender la salud de los demás miembros, apoyándose en las propias promotoras. Estas personas voluntarias preparadas por las promotoras ocupan el tercer nivel, que es el del hogar, las que además de la labor señalada, están comprometidas para asistir – con frecuencia acompañadas por familiares - a diversos eventos convocados por Tosepanpajti para impulsar la cultura del cuidado de la salud. Cabe destacar que la organización operativa del programa prevé los días de atención en las casa de salud, cuyo calendario se muestra en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Días de atención en las casas de salud de la cooperativa. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo

Nanacatlán (atiende población totonaca)	lunes
Jonotla (atiende población náhuatl – totonaca)	martes
Zacatipan (atiende población náhuatl)	miércoles
Cuetzalan (atiende población náhuatl-mestiza)	jueves
Reyesogpan (atiende población náhuatl)	viernes

4.11.1 Las Relaciones en el Programa de Salud.

El programa de salud de acuerdo a la opinión de sus responsables directos podrá al cabo de algunos años consolidarse como un medio de la cooperativa para apoyar el mejoramiento y conservación de la salud de los cooperativistas y de sus familias. Sin embargo, es posible prever desde ahora, que será un programa en cuyo marco tendrán lugar ricas relaciones transgeneracionales, pues desde su nacimiento se basa en el trabajo de jóvenes mujeres de la segunda y tercera generación, en calidad de promotoras de salud, que centran su trabajo en los núcleos familiares, y que su estructura operativa actual, que se muestra en el Cuadro 23, crezca para facilitar el cuidado de la salud.

Cuadro 23. Concentrado de puestos por generación en el programa de salud, 2010.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo

Generación	Número	Puesto	Función
segunda	8 (solo mujeres)	Promotora en casa de salud	a) prevenir salud familiar, b) capacitar guardianes de salud por cada familia, c) canalizar pacientes a sistema de salud oficial, como clínicas.

V. METODOLOGIA

5.1 Método

Se combinó el método cualitativo con la técnica de colecta de información de campo basada en entrevistas abiertas y el método cuantitativo para el mismo propósito basado en el levantamiento de una encuesta, utilizando cuestionarios con preguntas predefinidas. Con este plan de trabajo, se considera que se obtuvieron datos con la suficiente confiabilidad para que su procesamiento y análisis permitiera poner a prueba convincente, la hipótesis central de la investigación y dar credibilidad a las conclusiones y recomendaciones.

5.2 Etapas de la Investigación

La presente investigación se realizó con base a las siguientes etapas:

- Propuesta del tema de investigación a la Asamblea General de Mesas Directivas, de la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske, con el propósito de lograr su aceptación como sujeto de investigación para el estudio de caso. Tal propósito fue logrado.
- Revisión documental sobre programas de trabajo existente en los archivos de la cooperativa, y de bibliografía de estudios realizados sobre la cooperativa en diversos temas durante el periodo que comprende su existencia.
- Elaboración del protocolo de investigación
- Elaboración de un estudio descriptivo con enfoque espacio – temporal sobre el desempeño de los cooperativistas en sus programas de trabajo, desde sus orígenes en 1977, hasta el año 2009, como vía de aproximación a la verificación de causas y efectos de las relaciones transgeneracionales y su dinámica entre las actuales tres

generaciones de cooperativistas, que constituyen la parte medular de la investigación.

- Realización de entrevistas abiertas y levantamiento de una encuesta en la muestra de la población de estudio.
- Análisis de la información acopiada para poner a prueba la hipótesis
- Elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones
- Elaboración del documento de tesis

5.3 Población de Estudio y Muestra

La población de estudio en el caso investigado, fue de dos sectores de individuos asentados en el año 2009 en 127 comunidades distribuidas en 10 municipios de la Sierra Nororiental del estado de Puebla, donde la cooperativa tiene su territorio de influencia.

Un primer sector fue el integrado por todos los individuos miembros asociados en las cooperativas locales, reconocidos como tales por sus respectivas asambleas comunitarias y por la asamblea general de representantes, que es la máxima autoridad a nivel de la cooperativa regional, sujeto de investigación. Este sector es el que tiene derecho de voz y voto para la toma de decisiones.

El segundo sector considerado, fue el de los individuos que no son miembros, y por lo tanto no tienen derecho de voz y voto en la toma de decisiones, pero pueden participar en los programas de la cooperativa y obtener beneficios a condición de mantener algún tipo de relación que también convenga a la organización.

En el primer sector de la población de estudio, de acuerdo con el registro interno, hasta el año 2009, sumaron un total de 5,400 miembros distribuidos en 80 comunidades de los municipios de Cuetzalan, Jonotla, Zoquiapan, Tuzamapan de Galeana, Tlatlauquitepec, Huehuetla, Ixtepec, Zapotitlán de Méndez y Caxhuacan.

En el mismo año, el segundo sector integrado por individuos no miembros de la cooperativa, se distribuyó en las cabeceras y rancherías, de los municipios de Ayotoxco de Guerrero, Tenampulco, San José Acateno y Hueytamalco.

A partir del padrón de cooperativistas del año 2010 del archivo de la CARTT, la muestra de estudio para el primer sector de la población, se integró con miembros cooperativistas participantes en los programas regionales y locales de la cooperativa, pertenecientes a alguna de las tres generaciones que ya existían en la organización y que tienen funciones operativas formales; así como con otros miembros que no tenían este tipo de responsabilidad en el momento del estudio de campo, estos últimos fueron seleccionados al azar.

Para el segundo sector de la población de estudio, la muestra se integró al azar con sujetos que no son miembros de la cooperativa, y por lo tanto sin voz ni voto para la toma de decisiones; pero que interactúan con ella para lograr en base a relaciones aceptadas de mutuo acuerdo.

El total de sujetos de la muestra, fue de 180, de los cuales 120 pertenecieron al primer sector de miembros de la CARTT y 60 al segundo, por sujetos no miembros. Los miembros de la tercera generación, ubicados entre los 120 del primer sector, fueron minoría en comparación con los de la primera generación de fundadores y los de la segunda generación; debido a que son pocos los que han dejado de ser menores de edad y convertirse en potenciales miembros. El Cuadro 24 resume la composición de la muestra.

Cuadro 24. Composición de la muestra. Fuente: Elaboración propia con base en datos del padrón de cooperativistas de la CARTT en 2010.

Número de comunidades que comprenden los dos sectores de la población de estudio	Sectores de las comunidades de la población de estudio	
Total : 127	Sector 1. 5,400 cooperativistas en 80 comunidades de 9 municipios. Muestra: 20 comunidades (25%), 120 individuos cooperativistas de 1ª, 2ª y 3ª generación (2.2%)	Sector 2. No miembros de la cooperativa pero participantes en alguno de sus programas, en 47 comunidades de 4 municipios. Muestra: 8 comunidades (17%), 60 individuos no cooperativistas.

5.4 Instrumentos y Técnicas de Investigación

Se diseñaron y aplicaron tres tipos de cuestionarios, uno para la primera generación de fundadores, otro para la segunda generación y un tercero para los no miembros de la cooperativa, que son aquellos que sin estar en el padrón de socios, reciben beneficios de algunos programas que no son exclusivos para los cooperativistas, por ejemplo; el de acopio y comercialización de la pimienta y del café. Para la tercera generación que está actualmente compuesta en su gran mayoría por niños, niñas y adolescentes que viven con sus padres, se optó por aplicar solo entrevistas a algunos de los pocos cooperativistas mayores de edad pertenecientes a esta tercera generación, que son nietos y nietas de los que fueron fundadores. Adicionalmente, se realizaron entrevistas abiertas y grabadas a los miembros actuales de la dirigencia de la cooperativa.⁵⁹

⁵⁹ *Los cuestionarios diseñados y la información sistematizada que se obtuvo de los mismos, forman parte del archivo del autor de la investigación.*

Las entrevistas y el diseño de cuestionarios con 29 preguntas consideraron la necesidad de obtener suficientes datos e información que permitieran dar respuesta a las preguntas de investigación y poner a prueba la hipótesis. El dirigido a los fundadores consideró conocer lo siguiente:

- Los datos personales generales
- Grupo étnico, motivación para haber ingresado a su cooperativa local y año en que lo hizo, así como las diferentes formas de participación en este nivel comunitario y el reconocimiento de problemas internos hacia el interior de su cooperativa.
- Formas de participación a nivel de la cooperativa regional y las relaciones que se desprenden con el nivel comunitario en el marco de los derechos y obligaciones por las condición de ser miembros.
- Beneficios iniciales y actuales que ha recibido su familia por los programas de la cooperativa a nivel local y regional; así como las formas de relación con el resto de cooperativistas que se generan en el contexto operativo.
- Hijos e hijas de segunda generación activos como miembros de la cooperativa, así como nietos y nietas en esta condición.
- Participación en la toma de decisiones y su efecto para que la cooperativa emprenda nuevos programas.
- Percepción del propósito de la cooperativa.
- Percepción sobre la permanencia y futuro de la cooperativa.

El cuestionario dirigido a la muestra de la segunda generación fue similar, pero hizo énfasis en obtener información sobre el reconocimiento de la influencia de

los padres para haber ingresado como miembros de la cooperativa, para lo cual se establecieron las preguntas pertinentes.

La información colectada en los cuestionarios y entrevistas se comparó con datos contenidos en los informes anuales de los programas de la cooperativa, con el fin de verificar su congruencia. Esto fue particularmente útil para mantener una posición objetiva durante el proceso de investigación de campo y en la fase de análisis e interpretación.

Con respecto a la colecta de información proveniente de individuos no miembros cooperativistas, se optó por hacerlo a través de entrevistas abiertas, básicamente para detectar en cuál o cuáles programas de la cooperativa participan y qué tipo de beneficios reconocen recibir, así como el aporte que consideran hacen a la ésta organización.

Validación de Instrumentos

Previamente a la aplicación definitiva de los cuestionarios para cada una de las generaciones, se hizo su respectiva prueba a manera de validación para constatar que la información captada pudiera ser confiable para sustentar la interpretación que de allí se desprendiera. Para ello se aplicaron a cinco miembros de cada una de las generaciones. De acuerdo al resultado, se decidió que tales cuestionarios para la encuesta fuesen aplicados con el apoyo de indígenas bilingües de la misma región de estudio (náhuatls y totonacos), a fin de facilitar la comprensión de las preguntas y con ello, lograr respuestas no sesgadas de los puntos de interés de la investigación, un aspecto sobre todo necesario con los indígenas de mayor edad que no dominan plenamente el español.

Técnicas de Análisis

En el trabajo se aplicó la estadística descriptiva con las técnicas de distribución de frecuencias, medias y porcentajes. Estas fueron representadas en gráficos y cuadros de acuerdo a criterio de pertinencia según el tipo de datos procesados.

VI. RESULTADOS: RELACIONES TRANSGENERACIONALES EN LA INTERACCION DE LOS PROGRAMAS DE LA CARTT Y APORTES AL DESARROLLO RURAL

Se presentan a continuación las relaciones que de acuerdo al estudio se han generado entre cooperativistas en el marco de la interacción entre los programas de trabajo puestos en operación para atender sus necesidades y que fueron surgiendo desde el origen de la cooperativa hasta la actualidad. Este fue un proceso que evolucionó en el tiempo hasta incorporar a la segunda y tercera generación de cooperativistas, a partir de finales de los años 90's, dando lugar a una dinámica compleja de interacciones. Para facilitar la comprensión de tal proceso, se ha dividido la historia de la Cooperativa por los siguientes cinco periodos: Periodo I Origen, de 1977 a 1979, Periodo II. Desarrollo Fase 1, de 1980 a 1988, Periodo III. Crisis Cafetalera, de 1989 a 1990, Periodo IV. Recuperación de 1991 a 1997, y Periodo V. Desarrollo Fase 2. 1998-2009.

Durante el Periodo I. Origen, se establecieron las bases organizativas de laUPPS, la organización informal que después se transformaría en la CARTT, y se consiguieron los primeros éxitos del trabajo en común. Primero, en el año de 1977, fue en la comunidad de Ayotzinapandel municipio de Cuetzalan, donde 70 padres de familia indígenas se integraron en un grupo informal de “cooperativistas” y luego siguieron otros grupos más en diferentes comunidades, decidiendo todos trabajar en común y denominar a tal conjunto de grupos “Unión de pequeños Productores de la Sierra” (UPPS), un hecho que ocurrió en el mismo año de 1977.⁶⁰

El Cuadro 25, muestra la necesidad sentida en común por los integrantes del primer grupo de Ayotzinapan en el año 1977, la generación que participó el programa de trabajo que los miembros de esta generación emprendieron para

⁶⁰Para facilitar la obtención de apoyos institucionales, los miembros de la UPPS decidieron en Asamblea General, constituirse legalmente como organización de tipo cooperativo, mediante delegados representantes de cada comunidad donde había una cooperativa local, logrando registrarse en ese mismo año con la denominación de Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (CARTT). Por este hecho, todos los miembros que había en la UPPS hasta su transformación formal en cooperativa, en el año 1980, se reconocen a sí mismos como fundadores de la CARTT y así se les consideró en el estudio.

buscar la solución a esa necesidad – una cuestión que lograron - .La experiencia exitosa de estos iniciadores fue rápidamente conocida en la zona, lo cual ayuda a comprender el interés suscitado en comunidades vecinas por organizarse localmente y fortalecerse mediante la unión de todos los grupos.

Cuadro 25. Necesidad en Ayotzinapany programa para resolverla en 1977. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Necesidad	Generación que participa	Programa que surgió
Obtención de básicos a costo menor que en el comercio privado.	Primera defundadores.	Programa de abasto a través de una tienda comunitaria. Acceso a básicos a bajo precio.

La dinámica de relaciones en el primer año del Periodo I. Origen, se dio solo entre fundadores y se centró en la cooperación, ayuda mutua, el trabajo en común y la solidaridad para el abasto de artículos de consumo familiar, aspectos que se reflejaron en las principales acciones que se muestran en el Cuadro 26.

Cuadro 26. Relaciones intergeneracionales y acciones en el programa de abasto de alimentos y otros artículos de primera necesidad en el año 1977. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Relaciones intergeneracionales fundamentales detectadas	Acciones que reflejan a las relaciones en el programa de abasto
Para la cooperación y la ayuda mutua en el trabajo de abasto familiar.	Aportación de \$50.00 por socio o socia en un fondo común para la compra colectiva de básicos. Aportación de trabajo no remunerado para la distribución de básicos en la “tienda cooperativa” Decisiones en asamblea de miembros para racionar el azúcar según el número de miembros por familia.

El Cuadro 27 muestra el tipo de relaciones intergeneracionales que surgieron al final del Periodo I. Origen , en el marco de los nuevos programas de acopio y comercialización de productos, que para el caso de la pimienta, inició a partir del periodo de recolección del año 1977, y para el café; a partir del ciclo 1978-1979.

Este nuevo escenario generó una dinámica más compleja de interacciones entre los miembros fundadores, en comparación con 1977, el primer año del periodo.

Cuadro 27. Relaciones intergeneracionales al final del Periodo I. Origen, vinculadas a la necesidad de obtener mayor ingreso por la comercialización de pimienta y café

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Nueva necesidad atendida	Generación que participa	Relaciones intergeneracionales detectadas	Programa que surgió e impacto general
Acopio colectivo y comercialización de pimienta gorda y café.	Primera generación de fundadores recolectores de pimienta y pequeños cafeticultores.	Para la cooperación y la ayuda mutua en el trabajo de acopio y comercialización de pimienta y café.	Programa colectivo de acopio y comercialización de pimienta y café. Mayor ingreso familiar comparado con la venta a intermediarios locales.

El hecho de que la mayoría de las familias consumidoras de básicos en las tiendas cooperativas comunitarias tenían entre sus miembros a pequeños productores dedicados al cultivo del café y a la recolección de pimienta, ayudó a que en sus asambleas tomaran la decisión de unir sus esfuerzos para mejorar los

precios de venta de estos productos. Los miembros de la UPPS que interactuaron en el marco de los programas de pimienta y del café, también se relacionaron con miembros que carecían de tierra, pues a todos los unía el beneficio de ser consumidores de alimentos básicos en las tiendas cooperativas.

El Cuadro 28 muestra las acciones en el marco del programa de acopio y comercialización de pimienta y café en el año de 1979, al final del Periodo I. Origen.

Cuadro 28. Acciones en el programa de acopio y comercialización de pimienta y café en 1979. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Acciones vinculadas a las relaciones intergeneracionales generadas en el programa de acopio y comercialización de pimienta y café.
Ubicación de una red de centros de acopio de pimienta.
Acuerdo para vender colectivamente el volumen de café que se lograra acopiar por aportaciones voluntarias de miembros de la UPPS (*).
Capacitación especializada para el beneficiado y acopio de pimienta. Toma de decisiones en asamblea de mesas directivas de la Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS) para determinar los alcances al precio de acopio de pimienta y café durante los ciclos, deducidos los gastos de operación y el monto de reserva como capital de trabajo para los siguientes ciclos de producción.
(*) Fue la primera experiencia de venta de café, sin contar con capital de trabajo que permitiera pagar anticipos, por lo cual no se habilitaron centros de acopio.

Un resumen de lo ocurrido durante el Periodo I. Origen se ofrece en la Figura III, donde se observa que al final de este Periodo en el año 1979, además de las relaciones vinculadas al abasto de alimentos y abarrotes – que surgen en 1977 - , ya había otro tipo de relaciones que surgieron por la necesidad de trabajar colectivamente el acopio y comercialización de pimienta gorda silvestre y del café de los propios pequeños productores de la UPPS. Destaca también, la incorporación de indígenas totonacos como miembros de la Unión.

Como se puede observar, en la tira marginal del mapa, se agruparon datos según correspondieron a los seis criterios siguientes: necesidades atendidas, grupos étnicos participantes, crecimiento en número de miembros, ámbito espacial de ubicación de la organización considerando municipios y comunidades, dinámica de relaciones entre los miembros participantes en la Unión, y la autonomía financiera de la propia Unión para operar el conjunto de sus programas. También aparece al final de la tira marginal, una caracterización de la organización, como “no formal indígena incipiente”, que intenta dar una idea del desarrollo alcanzado por la Unión al final del Periodo I. Origen.

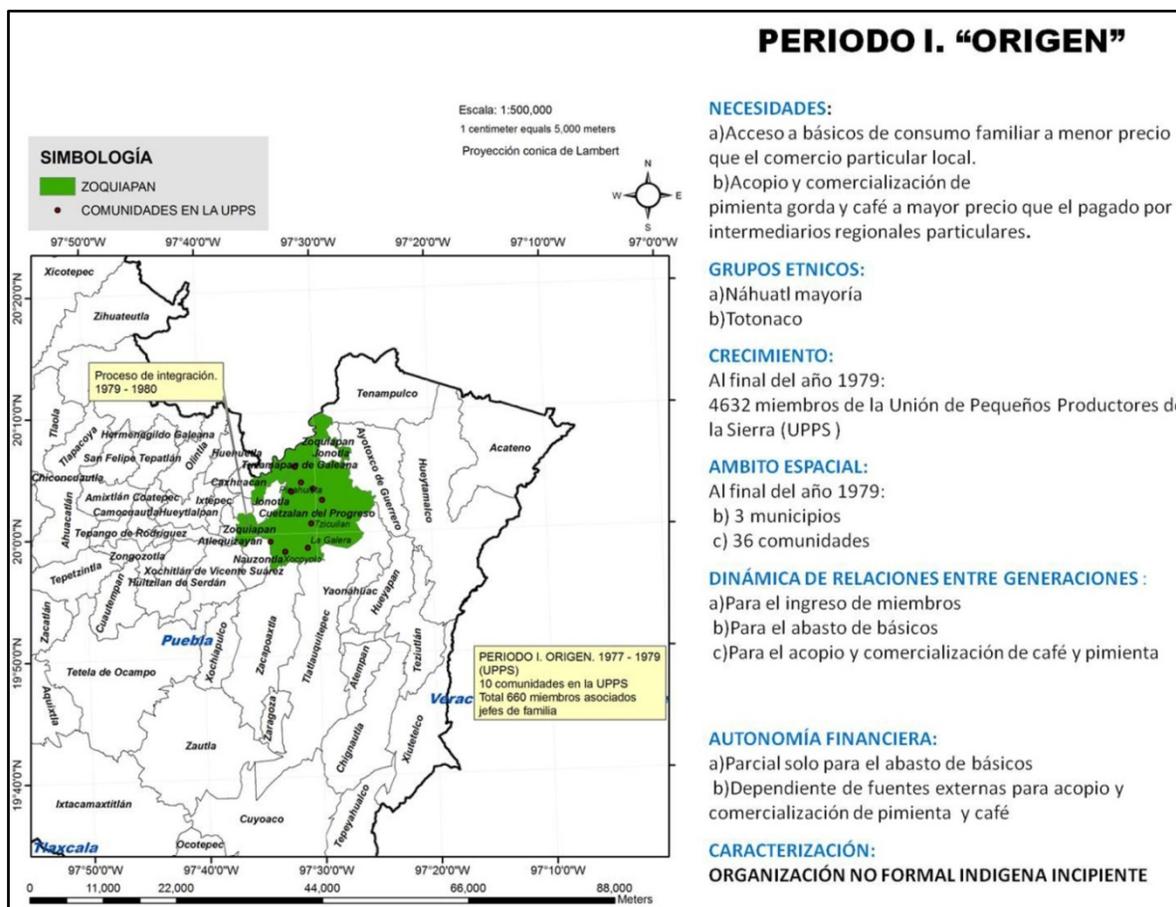


Figura III. La UPPS al final del Periodo I Origen. Fuente elaboración propia con base en INEGI (2010) y datos de campo.

Durante el transcurso del Periodo II. Desarrollo Fase 1, que comprende de 1980 a 1988, los cooperativistas consideraron la necesidad de lograr mayor equidad en la inversión pública municipal, lo cual dio origen al programa político, y con ello, a un nuevo tipo de relaciones entre ellos mismos. La estrategia para solucionar esta nueva necesidad, consistió en competir por la vía electoral para que algún miembro de la Cooperativa ganara el cargo de Presidente Municipal de Cuetzalan, y con otros miembros, los cargos de Presidente Auxiliar en las secciones administrativas del municipio, y así— desde la estructura de poder —, influir en decisiones que aseguraran una distribución del presupuesto público en beneficio principalmente de las comunidades de la jurisdicción municipal, en lugar de que se concentrara su mayor parte en la cabecera, como ocurría comúnmente. En el Cuadro 29 se puede observar que las relaciones entre cooperativistas en el contexto de este nuevo programa político, se dieron solo entre miembros fundadores.

Cuadro 29. Necesidad política y programa para resolverla. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Necesidad política	Generación que participa	Programa nuevo que surgió.
Lograr equidad en la inversión pública en el ámbito municipal.	Primera de fundadores	Programa de gobierno consensuado con la mayoría de ciudadanos, con desconcentración del presupuesto público para mayor beneficio de las comunidades del municipio de Cuetzalan.

De acuerdo a la investigación, además de las relaciones entre cooperativistas de la primera generación de fundadores- y por lo tanto del tipo intergeneracional-, también las hubo entre estos y ciudadanos no cooperativistas interesados en tener

una administración de gobierno que “no sirviera solo a los intereses de unos cuantos con poder económico”.⁶¹

El Cuadro 30 presenta las principales acciones que reflejaron tales relaciones durante este Periodo II.

Cuadro 30. Tipo de relaciones y acciones en el marco de la lucha por el poder político en el municipio de Cuetzalan. Fuente: Elaboración propia, con base en datos de campo.

Relaciones	Acciones que reflejan a las relaciones en el programa político.
Intergeneracionales de fundadores para la solidaridad política y entre estos y sectores de población no cooperativista para lograr alianza política en la elección de autoridades municipales.	Acuerdos en asambleas comunitarias para impulsar a candidatos cooperativistas comprometidos con las necesidades de las familias de las comunidades. Propuestas de acciones del gobierno municipal, consensuadas en asambleas comunitarias donde existía una cooperativa local.

Un resumen de lo ocurrido en el Periodo II. Desarrollo Fase 1, se ofrece en la Figura IV, donde se puede observar en su tira marginal, que la necesidad de lograr mayor equidad en la distribución de la inversión pública municipal se sumó a las necesidades que ya venían siendo atendidas desde los primeros años del origen de la organización, con lo cual las relaciones intergeneracionales se vuelven más complejas al tener como marco un mayor número de programas, al mismo tiempo que mayor membrecía en más comunidades y municipios, además de fortalecer su autonomía financiera . La caracterización de la

⁶¹ *En este periodo, gran parte de la población mestiza de Cuetzalan, la cabecera municipal, apoyó la causa política de la Cooperativa. De acuerdo a la investigación, muchos electores mestizos de escasos recursos, se sintieron atraídos por la expectativa de acabar – aliados con los cooperativistas - con la tradicional sucesión del cargo de Presidente Municipal, solo entre las familias ricas de Cuetzalan.*

Cooperativa señalada en este Mapa 3, es “organización formal indígena y mestiza en desarrollo”.

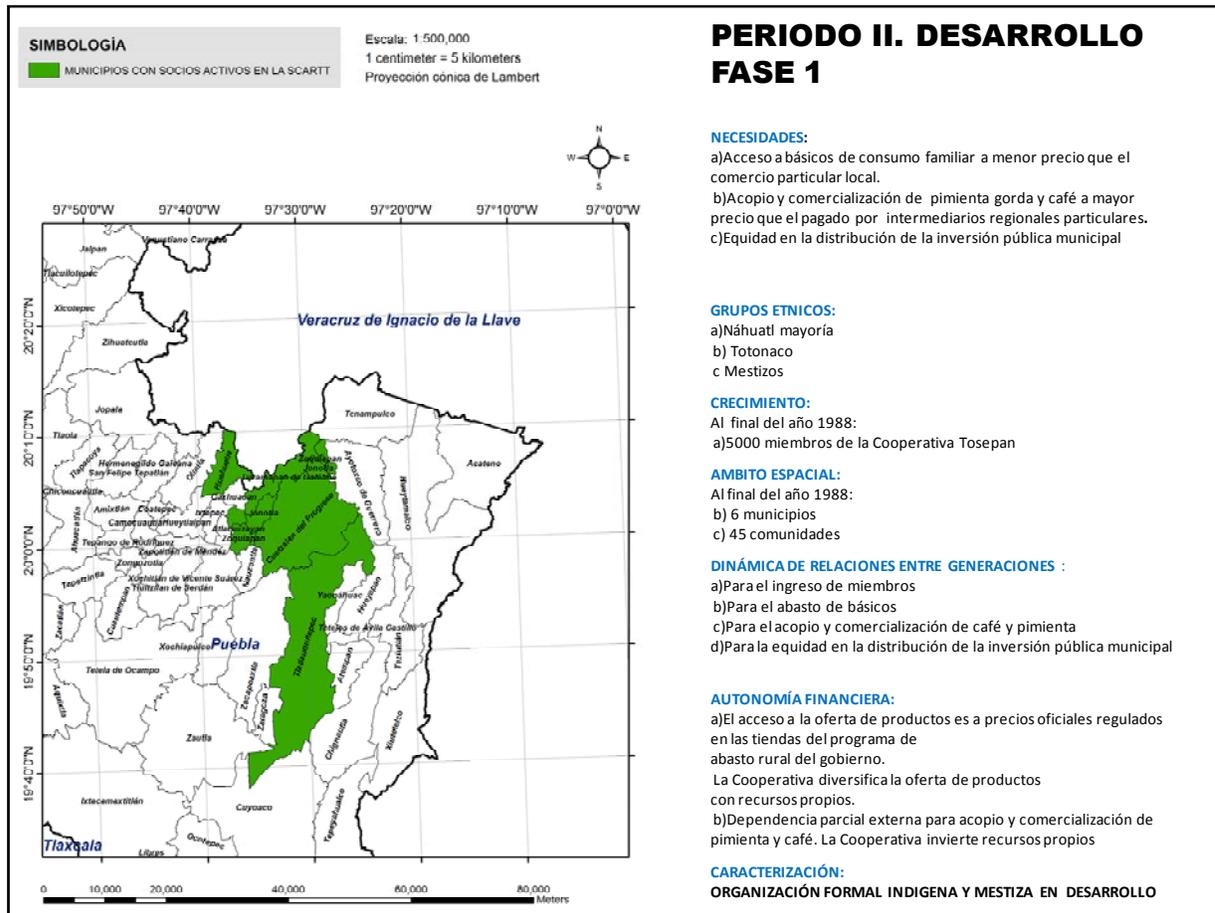


Figura IV. Periodo II Desarrollo Fase 1. Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010) y datos de campo.

El inicio del Periodo III. “Crisis Cafetalera”, y que afectó a la CARTT, inició por la suspensión del acuerdo para regular los precios del café en el mercado internacional y que habían suscrito los países productores del grano. Las pérdidas económicas de la cooperativa en el ciclo 89 – 90, ponen de manifiesto los valores del cooperativismo puestos en práctica para resarcir el descalabro. En el Cuadro 31 se muestra la nueva necesidad sentida entre los miembros fundadores de la cooperativa en el marco de esta crisis.

Cuadro 31. Relaciones intergeneracionales y nueva necesidad surgida en el periodo de crisis cafetalera. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Necesidad nueva en el periodo 1989 - 1990	Generación que participa	Resultado
Creación de un instrumento financiero propio a fin de lograr mayor autonomía financiera y disminuir los riesgos de pérdida por disminución de precios del café.	Primera de fundadores	Fortalecimiento del fondo de dinero propio de la CARTT para usarlo como capital de trabajo y cancelación temporal de préstamos externos para evitar el pago de intereses.

Las acciones detectadas en la investigación y que reflejan el tipo de relaciones entre los miembros cooperativistas fundadores en este periodo de crisis, se muestran en el Cuadro 32.

Cuadro 32. Relaciones intergeneracionales y acciones en el marco del periodo de crisis del café. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Tipo de relaciones	Acciones
Intergeneracionales de solidaridad para la ayuda mutua, entre miembros fundadores recolectores de pimienta y pequeños cafecultores.	Negociación de la deuda contraída con el FIRA hasta pagarla en cinco años aplicando para ello parte de los remanentes de la comercialización de pimienta y café.

Según los propios cooperativistas, uno de los aspectos más relevantes de la experiencia de la CARTT durante este Periodo III. “Crisis Cafetalera”, fue que debían aprender a protegerse contra futuras crisis de los precios en el mercado de sus productos, pues sus efectos – como los padecieron – siempre pondrían en riesgo la operación de su organización. En la Figura V, que representa este Periodo, se puede observar que la formación de un instrumento financiero propio de la CARTT, aparece en el listado de necesidades, que se suma a las que ya venían siendo atendidas. Para este Periodo III. Crisis Cafetalera, la caracterización de la CARTT, es “organización formal indígena y mestiza en proceso de maduración”.

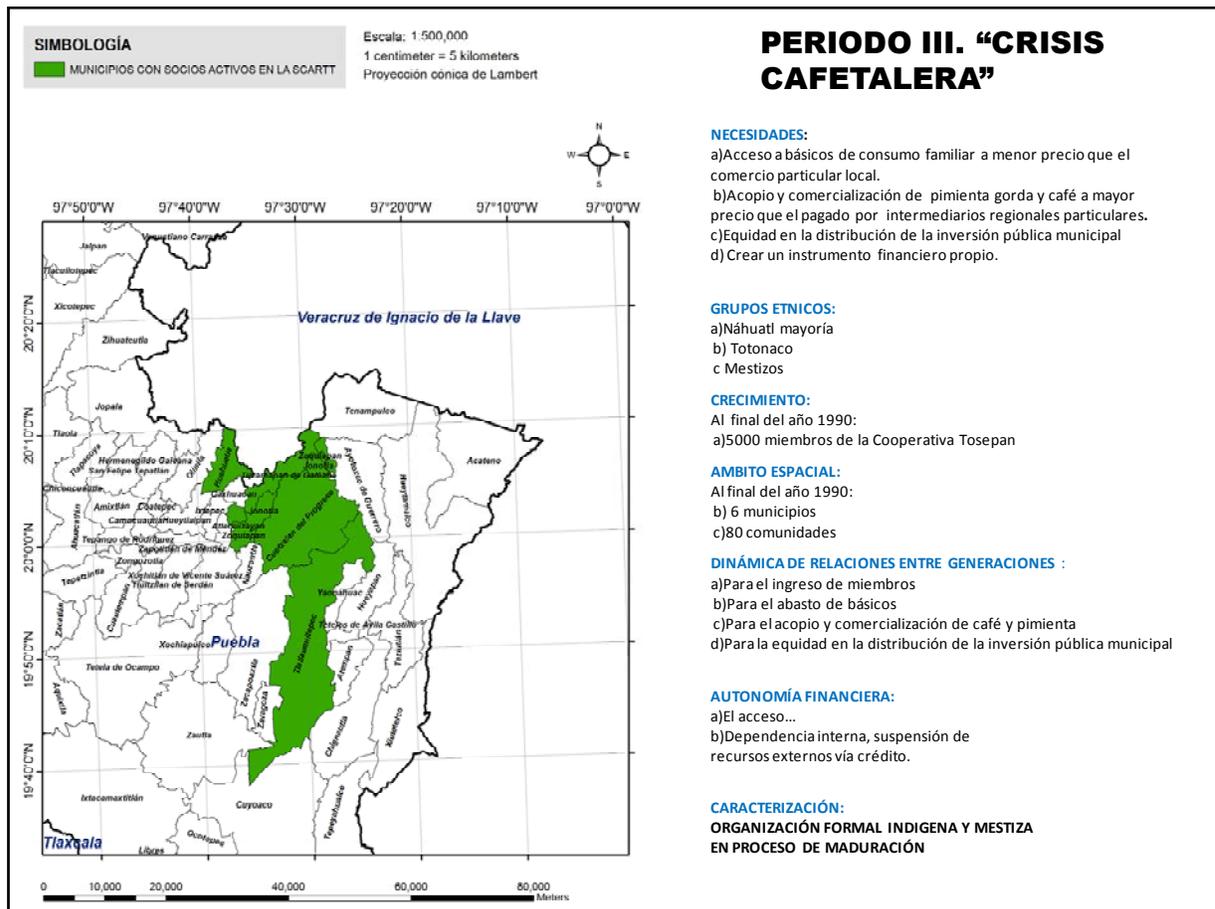


Figura V .Periodo III. Crisis Cafetalera. Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010) y datos de campo.

A mediados del Periodo de Recuperación, que se muestra en la Figura VI, es cuando se saldó la deuda con el FIRA y en el transcurso de su segunda mitad, los cooperativistas decidieron atender la demanda interna de mejoramiento de vivienda mientras por su parte, un sector de mujeres de la organización, abrieron un espacio propio a través de la gestión para emprender proyectos productivos y de servicios.

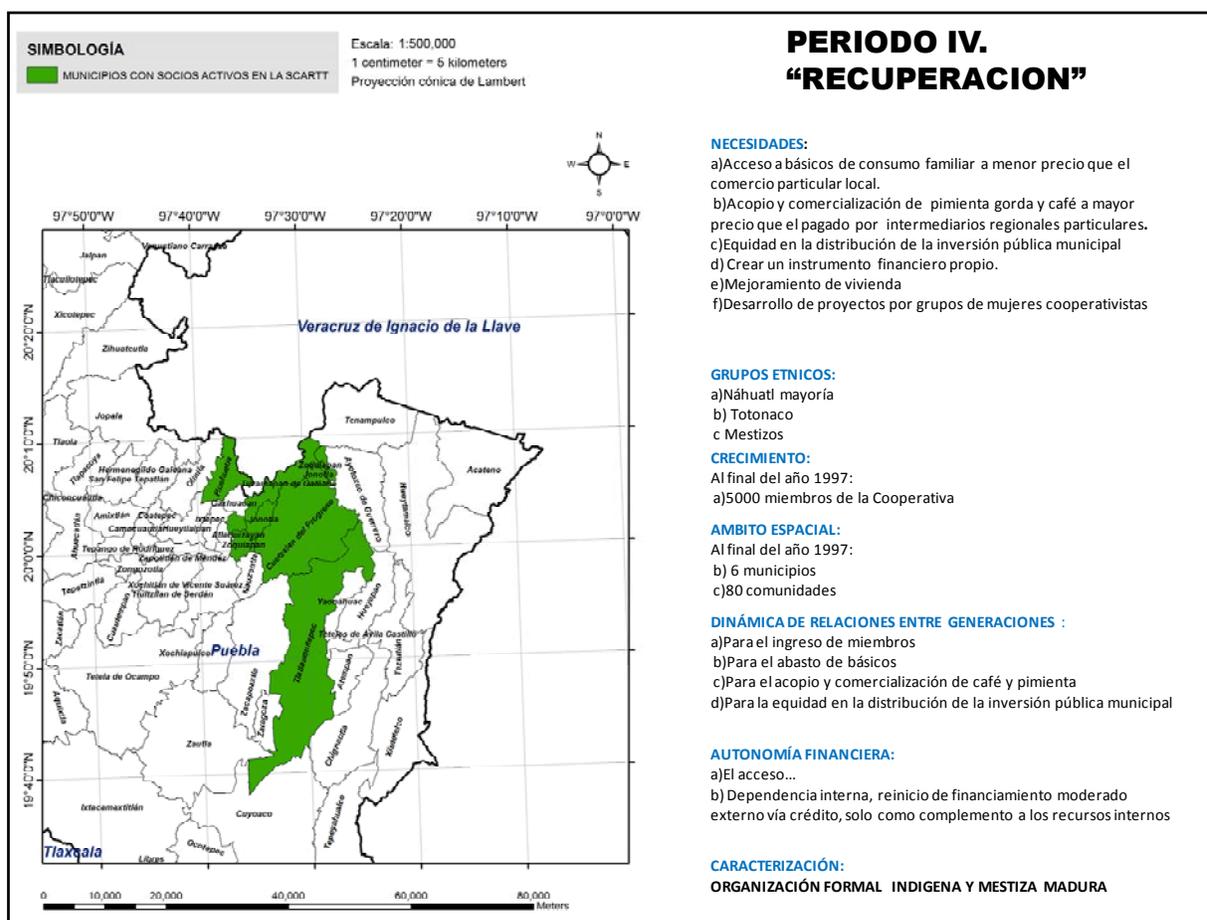


Figura VI. Periodo IV de Recuperación 1991 – 1997. Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010) y datos de campo.

De acuerdo con el Cuadro 33, es en este periodo que surgió un nuevo escenario que dió lugar al concepto transgeneracional que alude a la aparición de miembros provenientes de la segunda generación de la cooperativa. A finales de este periodo interactúan estos con miembros fundadores de la segunda generación.

Cuadro 33. Nuevas necesidades de vivienda y de proyectos. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Necesidades nuevas en el periodo	Generaciones que participan	Programas que surgen e impacto general
Mejoramiento de la vivienda.	Primera generación de fundadores. Segunda generación.	Programa de mejoramiento de vivienda por autoconstrucción. Empresa de fabricación de block y venta de materiales industrializados para vivienda. ✓ Mejor calidad de vida familiar
Proyectos productivos y de servicios para mujeres cooperativistas	Primera generación de fundadores. Segunda generación.	Empresas productivas y de servicios. ✓ Mayor ingreso familiar

En este nuevo escenario, se detectaron diversas acciones importantes que reflejan un nuevo tipo de relaciones, como se muestra en el Cuadro 34.

Cuadro 34. Relaciones transgeneracionales y acciones en el marco de los programas de vivienda y de mujeres cooperativistas. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Tipo de relaciones	Acciones
Transgeneracionales de cooperación y ayuda mutua para el mejoramiento de vivienda.	Distribución de materiales de construcción a bajo precio. Apoyo para la autoconstrucción y mejoramiento de la vivienda. Capacitación para el mejoramiento de la vivienda.

<p>Transgeneracionales de cooperación y ayuda mutua en la gestión y ejecución de proyectos productivos y de servicios.</p>	<p>Capacitación para el trabajo</p> <p>Capacitación para la organización gerencial</p> <p>Capacitación administrativa</p>
--	---

En la Figura VII se observa la incorporación de nuevas necesidades, que sumadas a las anteriores que ya existían, dió lugar a un complejo escenario de interacciones entre las generaciones. A este proceso que se ha denominado dinámica de relaciones transgeneracionales, se le ha analizado en el contexto de la operación de los programas de la cooperativa.

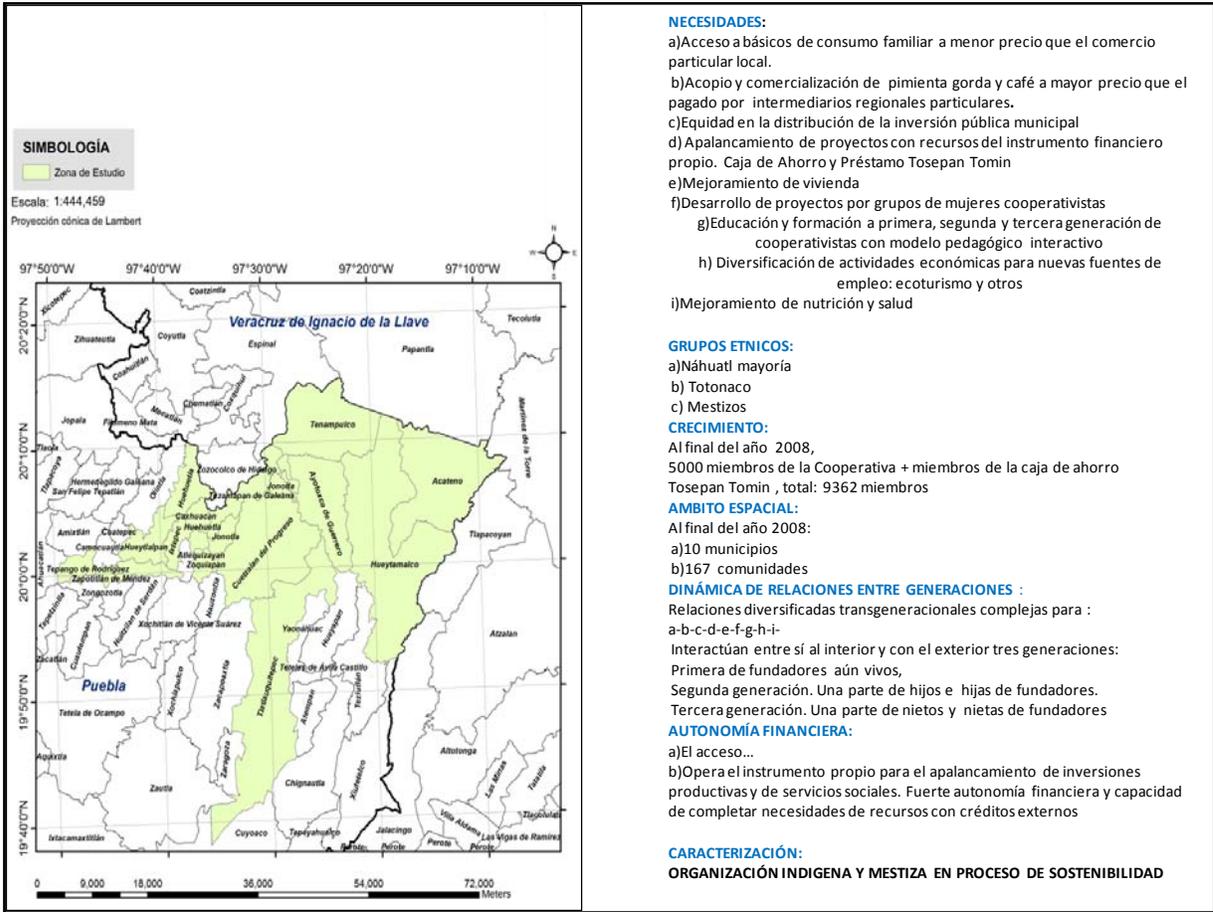
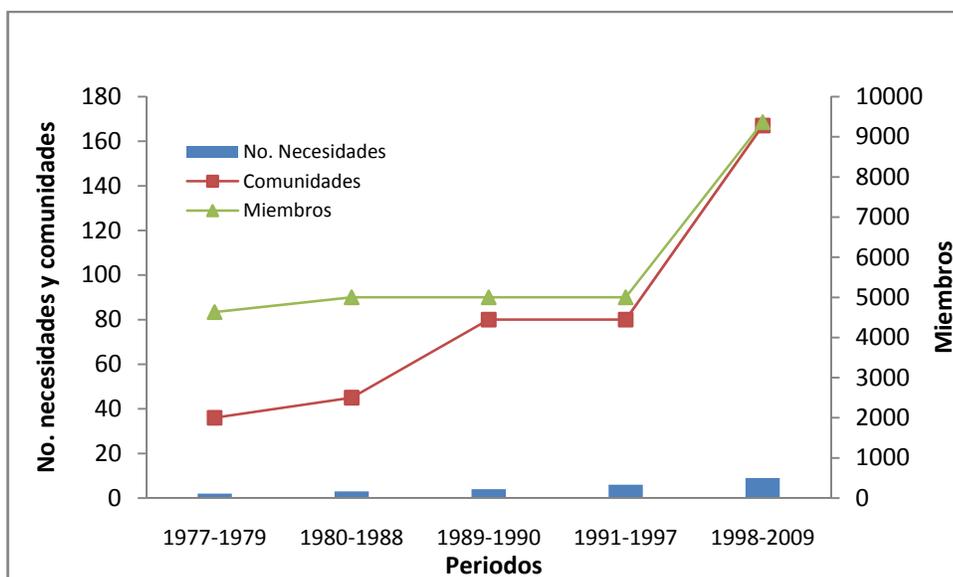
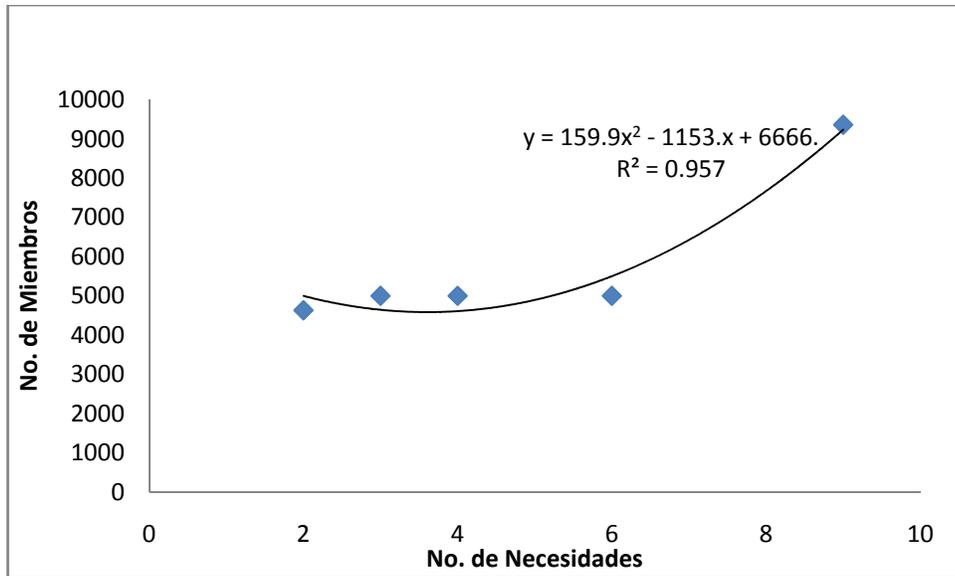


Figura VII. Periodo V. Desarrollo Fase 2. Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010) y datos del campo.

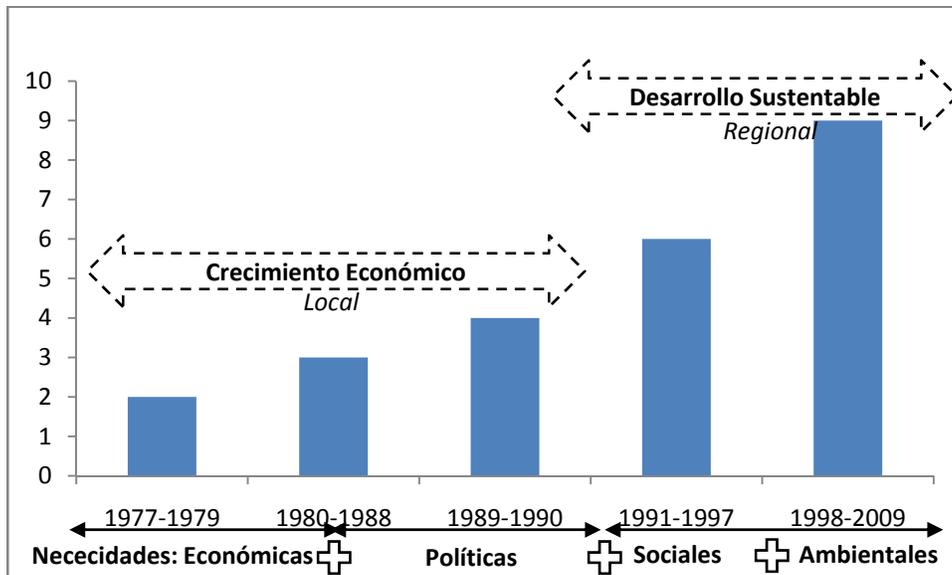
La Gráfica 5 muestra que el aumento de necesidades, de comunidades y de miembros, ha ocurrido y se ha mantenido como tendencia en el transcurso del tiempo. Además, de acuerdo a la información de campo obtenida, parece ser que la satisfacción de las necesidades de los cooperativistas ha sido determinante para lograr la incorporación de un mayor número de miembros en la organización como se observa en la Gráfica 6, siendo las de tipo económico las que empujaron inicialmente su desarrollo, como se observa en la Gráfica 7.



Gráfica 5. Crecimiento de necesidades, comunidades y miembros de la cooperativa en los periodos comprendidos entre 1977 y 2009. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo y del archivo de la CARTT. 1977 – 2009.



Gráfica6.Relación necesidades atendidas / crecimiento del número de miembros de la CARTT de 1977 a 2009 .Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo y del archivo de la CARTT.



Gráfica7. Tipo de necesidades en el proceso de evolución de la CARTT de 1977 a 2009. Fuente:Elaboración propia con base en datos de campo.

En la gráfica 7 se señala el estado o situación de desarrollo sustentable para el periodo actual de la cooperativa.

La atención de nuevas necesidades han generado otros programas en los que surgen y desarrollan nuevas relaciones entre los miembros de las diferentes generaciones, como se muestra el Cuadro 35.

Cuadro 35. Nuevas necesidades en el Periodo 1998-2009 y programas que se originan.
Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Nuevas necesidades en el periodo 1998-2009	Generaciones que participan	Programas que se originan
Apalancamiento de proyectos con recursos propios	Primera generación. Segunda generación. Tercera generación.	Ahorro y préstamo a través de la caja Tosepantomin
Educación y formación cooperativa para las nuevas generaciones. Capacitación permanente especializada para el trabajo.	Primera generación. Segunda generación. Tercera generación.	Formación, educación y capacitación a través del centro Kaltaixpetaniloyan
Mayor diversificación de las actividades económicas	Primera generación. Segunda generación. Tercera generación.	Ecoturismo
Mejoramiento de nutrición y de salud	Primera generación. Segunda generación. Tercera generación.	Casas de salud como centros de atención familiar.

De acuerdo con la investigación realizada, los nuevos programas han representado importantes espacios para la participación de los jóvenes de la segunda y tercera generación, los cuales se suman a los miembros fundadores que aún están activos en la cooperativa. Las relaciones que se dan entre estas generaciones son muy variadas, tanto al interior del mismo programa como entre programas diferentes, logrando así beneficiar en diversos aspectos a las familias de cooperativistas, como se observa en el Cuadro 36, cuyos datos reafirman el hecho de que en el transcurso de la historia de la cooperativa, fueron lográndose avances en la satisfacción de necesidades, primero la de obtención y consumo de alimentos básicos en el periodo de origen de la organización, a lo cual siguió el trabajo en común para el acopio y comercialización de pimienta y del café, posteriormente cobró gran importancia la lucha por el poder político en los municipios y, finalmente, se incorporaron programas en el ámbito de servicios, justo cuando aparecen en escena la segunda y tercera generación de cooperativistas.

Cuadro 36. Relaciones transgeneracionales y acciones en el marco de los nuevos programas en el Periodo Desarrollo Fase 2. 1998-2009. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Tipo de relaciones transgeneracionales	Acciones
De solidaridad y apoyo para el ahorro y préstamo.	Línea de crédito para : Nueva vivienda y mejoramiento Educación escolar, Inversión en proyectos productivos y de servicios Contingencias familiares Seguro de vida
Para el fortalecimiento de los principios del cooperativismo. Para el mantenimiento y difusión de la cultura tradicional.	Capacitación permanente en sede y comunidades Encuentros para el intercambio de experiencias en materia organizativa Encuentros y festivales de cultura tradicional
Para el intercambio mercantil de bienes y servicios.	Compra colectiva y distribución de materiales de construcción a precio menor que en el comercio privado
Para el cuidado de la salud familiar	Capacitación para la prevención de enfermedades Capacitación y orientación nutricional familiar

Este fenómeno de desarrollo de la cooperativa la caracteriza actualmente como una organización con actividades económicas diversificadas y con una gran dinámica de relaciones entre sus miembros que se generan por ello. Tal diversidad se muestra en la Figura VIII en donde se representa el origen y desarrollo de la cooperativa, considerando la relación entre las generaciones involucradas con las necesidades atendidas y las actividades a que éstas han dado lugar en los diferentes periodos en que ha sido dividida su dinámica de desarrollo. Así, el surgimiento de programas ha generado la incorporación de un mayor número de miembros cooperativistas, así como nuevas interacciones entre estos.

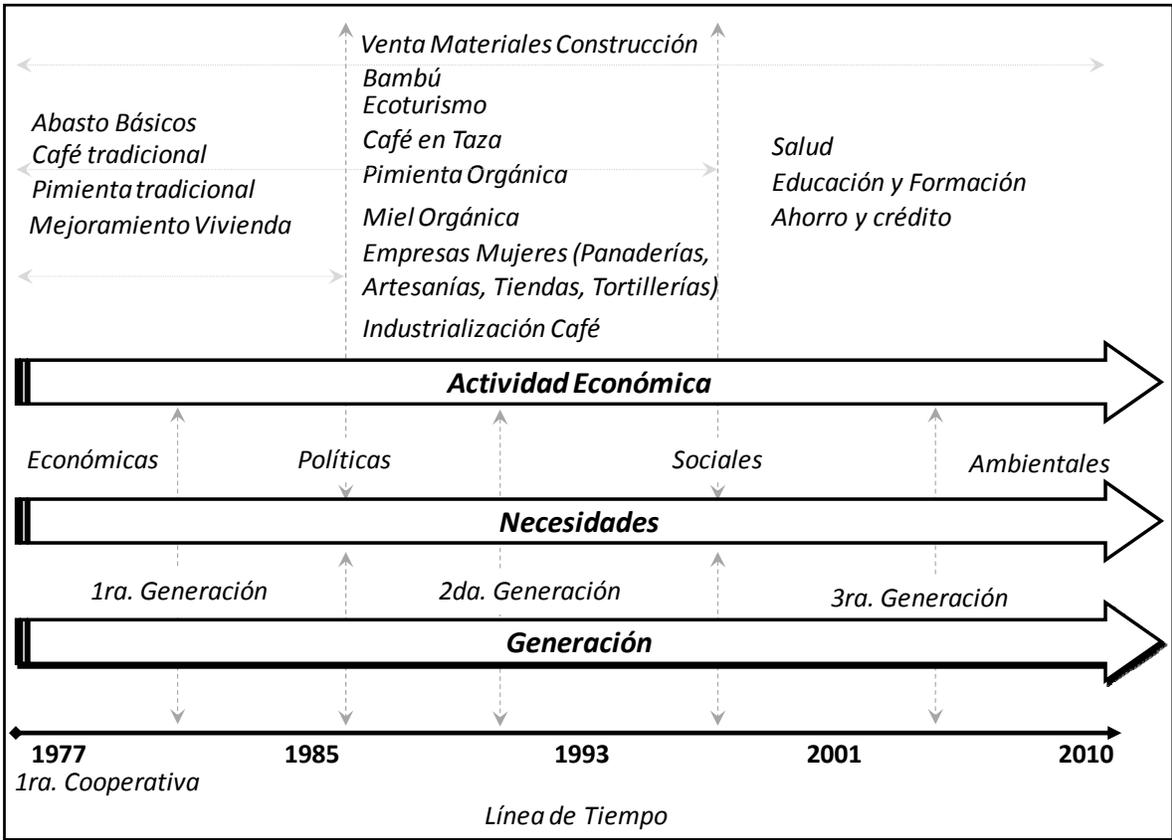
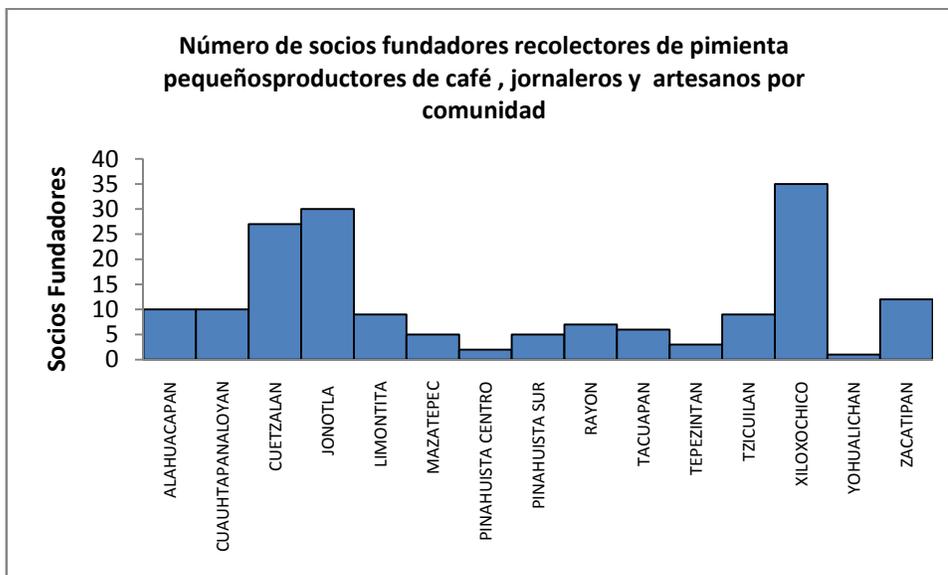


Figura VIII. Relaciones entre miembros de las diferentes generaciones en el origen y durante el desarrollo de la Cooperativa. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

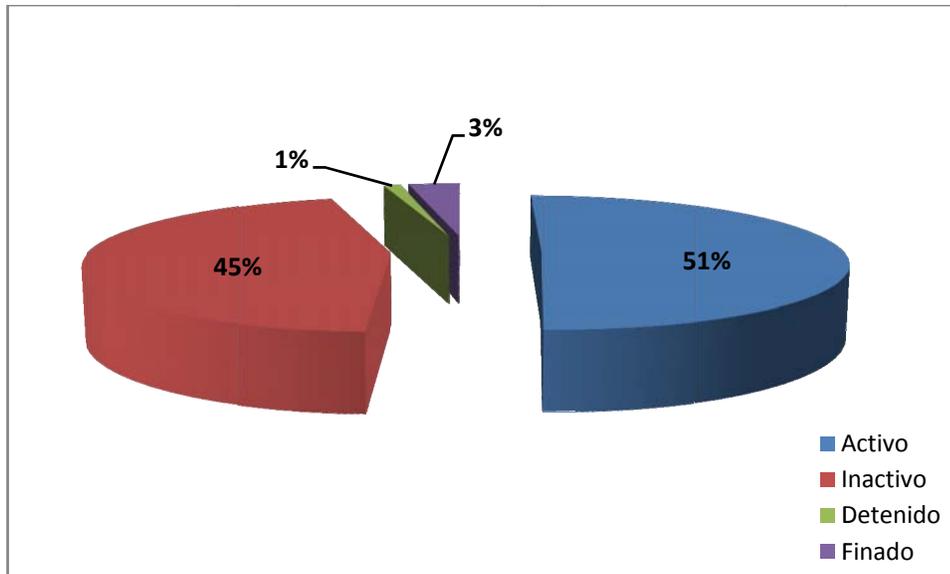
6.1 Primera Generación y Dinámica de Relaciones

La mayoría de fundadores son jefes de familia de la etnia náhuatl, que ingresaron como miembros de la organización entre 1977 y 1980, periodo que corresponde al denominado de origen en el estudio. Los fundadores se concentran en comunidades del municipio de Cuetzalan y otros más limítrofes a éste donde fue el espacio geográfico que correspondió al periodo de origen, como se muestra en la siguiente Gráfica8.



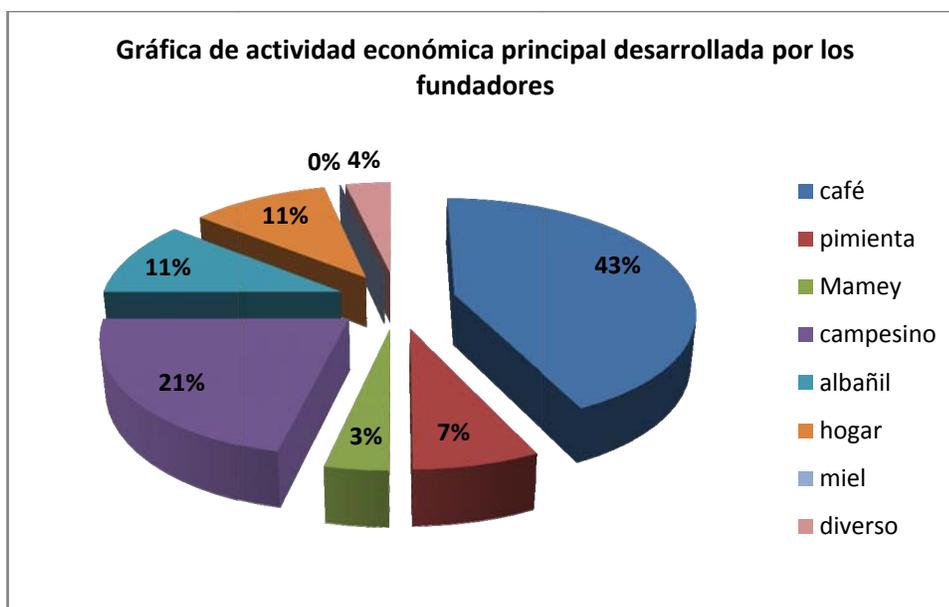
Gráfica 8. Distribución de socios fundadores por comunidad de residencia. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo y del archivo de la CARTT.

Al año 2010 el número de fundadores activos ha disminuido por diversas razones, como se ilustra en la Gráfica 9. De éste hecho son conscientes los miembros de la cooperativa, por lo que tal situación ha sido un factor para inducir la incorporación de nuevos miembros de la segunda y tercera generación.



Gráfica 9. Miembros fundadores activos e inactivos de la CARTT en 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo y del archivo de la CARTT.

Aun en la actualidad la actividad económica principal que los ocupa, corresponde al cultivo del café y a la recolección de pimienta gorda silvestre. La ocupación de campesinos declarada durante la colecta de información se refiere a éstas y otras actividades que se realizan durante el año, también del sector primario. La ocupación como jornaleros en servicios de albañilería y otros, representan menor importancia, como se muestra en la Gráfica 10:

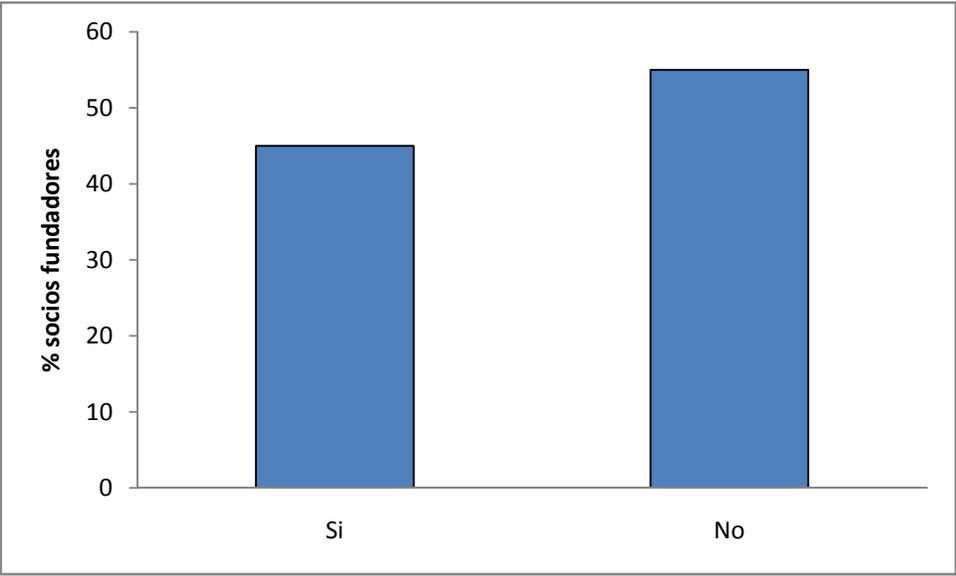


Gráfica 10. Participación porcentual de los miembros fundadores en sus actividades económicas. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.

Una parte de las mujeres fundadoras concentra su actividad económica en confeccionar artículos artesanales de jonote y de prendas de vestir con el bordado típico de la región. Además hubo fundadoras amas de casa, sin actividades remuneradas. Un punto relevante, es que los 60 fundadores de la muestra manifestó que el interés por conseguir alimentos básicos, fue el motivo inicial para ingresar a la organización. La dinámica de relaciones entre fundadores se dio al principio en el contexto de los programas de abasto de productos básicos para el consumo familiar y del de acopio y comercialización de pimienta gorda y café. En consecuencia, la interacción se expresó en relaciones de lucha solidaria y de cooperación para conseguir los productos y para liberarse de los intermediarios de cosechas.

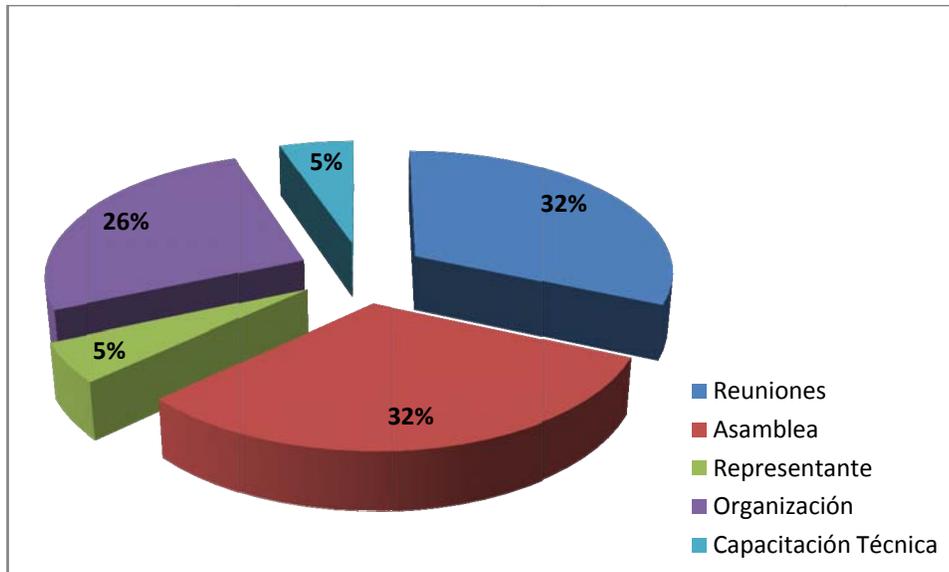
La información obtenida en el cuestionario dirigido a la muestra de fundadores, da testimonio de que las relaciones se caracterizaron por ser convergentes a tales propósitos y de que sentaron las bases en un primer periodo, para lograr un ulterior desarrollo. El total de la muestra de 60 fundadores, manifestó que la práctica de

faena o trabajo comunal no remunerado, sirvió para construir las primeras tiendas cooperativas y los primeros centros de acopio. También, según la información que proporcionaron, los espacios de toma de decisiones permitieron evitar conflictos serios; al condicionar el ingreso de nuevos socios a que tuviesen necesidades comunes y que pertenecieran a familias de escasos recursos. En este sentido, ya desde este primer periodo las relaciones regulaban y atenuaban conflictos. Por otra parte, las relaciones de los fundadores al interior de la cooperativa, son diferenciadas y aceptadas por el resto de miembros, para asegurarles prioridad en el acceso a beneficios. Por ejemplo, los fundadores reconocieron tener prioridad actualmente – frente a otros socios que no son fundadores - para recibir el subsidio de gobierno que gestiona la cooperativa, más el crédito de la caja de ahorro, para incorporarse al programa de vivienda nueva, ampliación o mejoramiento de la que ya tienen. Las interacciones de fundadores con el resto, es lo que ha dado lugar también a relaciones generadoras de diversificación de actividades en la cooperativa. Esto se constata en la información proporcionada; pues todos manifestaron que en más de una oportunidad han participado para decidir llevar a cabo un nuevo programa de la cooperativa a nivel regional como se observa en la Gráfica 11.



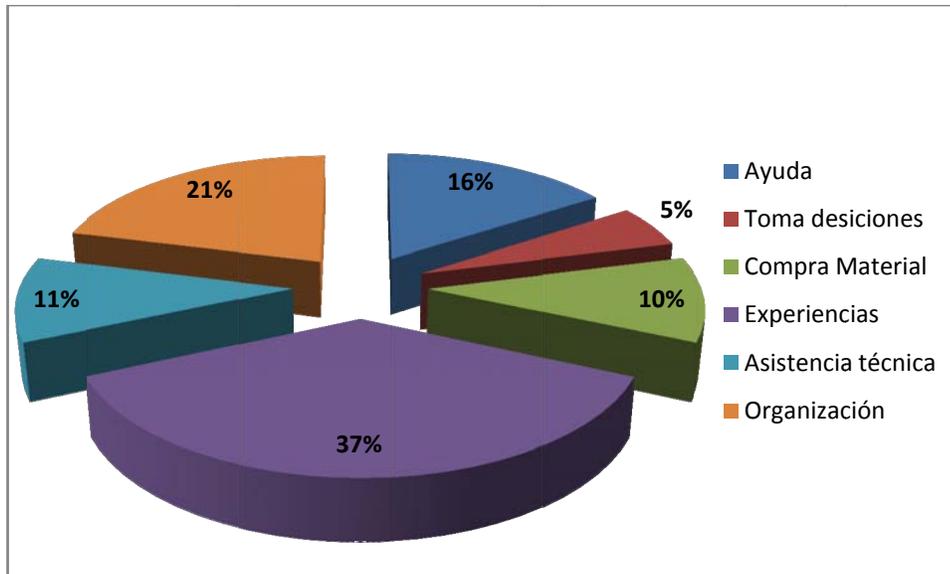
Gráfica 11. Participación de los socios fundadores en la toma de decisiones de algún programa. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.

En particular, el hecho de que los fundadores se distingan por decidir la creación de nuevos programas se propicia porque son principalmente ellos, los más viejos, los que acuden en mayor número a las asambleas de mesas directivas regionales, como representantes de sus cooperativas locales y por lo tanto, tienen la oportunidad de discutir y acordar asuntos de relevancia general, como se muestra en la Gráfica 12. Debido a que el grupo de fundadores participa básicamente en las asambleas generales de toma de decisiones, se genera – de acuerdo a la información obtenida en la investigación – un impacto positivo porque conocen las principales demandas y necesidades de la población pobre de la región. Sin embargo, los propios fundadores están conscientes de que su edad avanzada hace que su participación en la cooperativa disminuya progresivamente. Esto explica su interés por la formación de nuevos jóvenes cooperativistas, los cuales con mayor frecuencia ocupan puestos de representación legal en la cooperativa y también puestos de trabajo en los diferentes programas que se llevan a cabo en su organización. Esta situación parece explicar porque los fundadores concentran su trabajo en actividades de los cultivos del café y de la pimienta (32 %), para lo cual reciben asistencia técnica (5 %), mientras que los nuevos jóvenes cooperativistas reciben capacitación más especializada para realizar actividades concentradas en los programas de servicios, como la caja de ahorro y préstamo, el de ecoturismo y para prepararse como representantes legales de la propia cooperativa, lo cual es una necesidad ante la disminución de la presencia de los fundadores en este aspecto (5 %).



Gráfica 12. Participación de los socios fundadores en diferentes actividades en el nivel regional. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.

De acuerdo con la encuesta, los miembros fundadores activos identifican que su mayor aporte actual a los miembros de segunda y de tercera generación es su experiencia como viejos cooperativistas, lo que les sigue motivando para asistir a las reuniones regionales, una práctica que les permite turnarse para representar a su comunidad. La Gráfica 13 muestra los principales aportes que les son reconocidos:

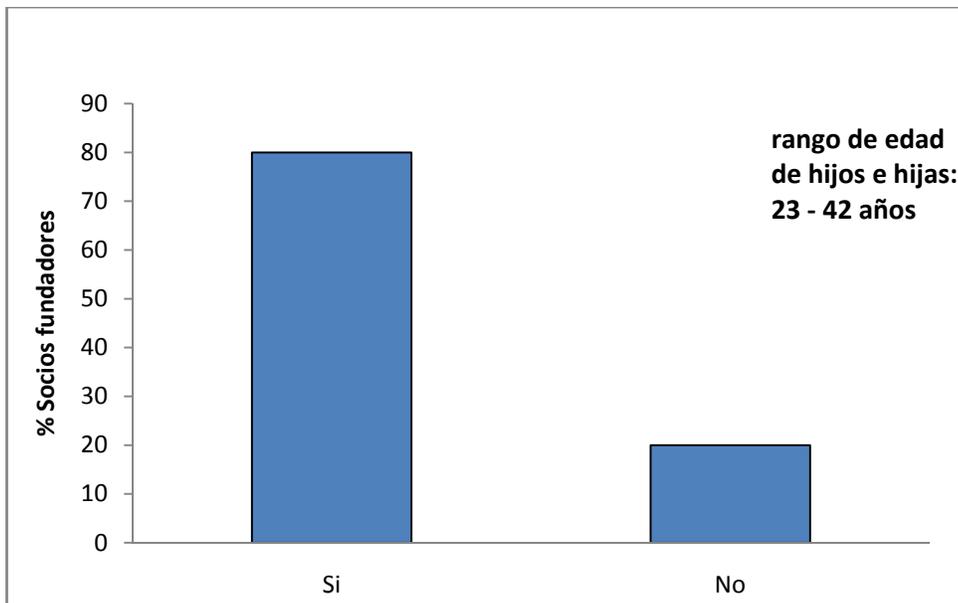


Gráfica 13. Beneficios que aportan miembros fundadores y de otras generaciones en la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores y 60 miembros de la segunda generación.

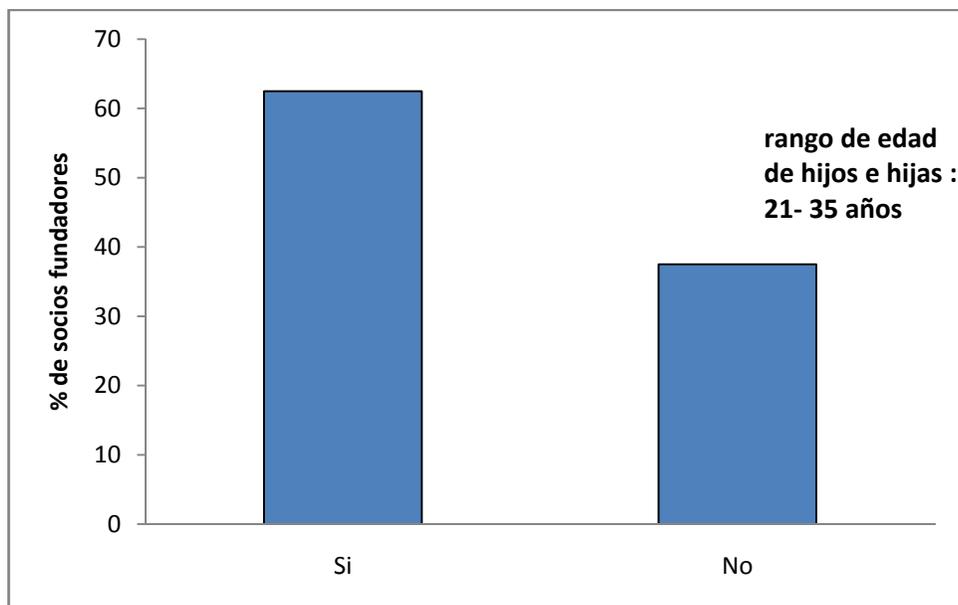
Entre los aportes que les son reconocidos, destacan el de toma de decisiones y el de experiencias. En el primero (de toma de decisiones), siempre que se realizan eventos masivos como los informes anuales de actividades por programa, se destaca el hecho de que han sido los fundadores quienes han tomado las decisiones que han resultado trascendentales para el desarrollo de la cooperativa, como lo es aprobar en asambleas generales nuevas actividades en programas regionales, que significan oportunidades de empleo para la segunda y tercera generación de cooperativistas, y con respecto al segundo (experiencias), se les reconoce a los fundadores por parte de los miembros de la segunda generación y por los de la tercera que se han incorporado a la cooperativa, que tales experiencias han sido y son – de acuerdo a la información colectada en la encuesta – una especie de guía para aprovecharlas en beneficio propio.

De hecho, la encuesta, da cuenta de que los fundadores se reconocen a sí mismos como iniciadores de los programas de producción orgánica de café, pimienta y miel virgen; una variante que ha cobrado gran relevancia en los últimos diez años. Un punto central de la investigación fue conocer que es lo que los miembros reconocen como el propósito de su organización cooperativa y si este se ha mantenido a través de los años. Las respuestas tuvieron similitud, sin variar en lo fundamental. Así, se dijo que el propósito fundamental es “lograr el beneficio común para las familias de los cooperativistas con el trabajo de todos para tener mejor vida“, o “mejorar mediante el trabajo organizado la calidad de vida de todas las familias cooperativistas”, u otras expresiones semejantes; es el propósito de la cooperativa, y que así ha permanecido. Este es el sustento de las relaciones transgeneracionales y lo que explica la percepción entre los fundadores sobre el futuro de su organización, pues la totalidad de los encuestados manifestó que seguirá existiendo, por la incorporación de nuevas generaciones de jóvenes como miembros de la organización y por su participación en los programas que ahora existen y de los que surjan más adelante.

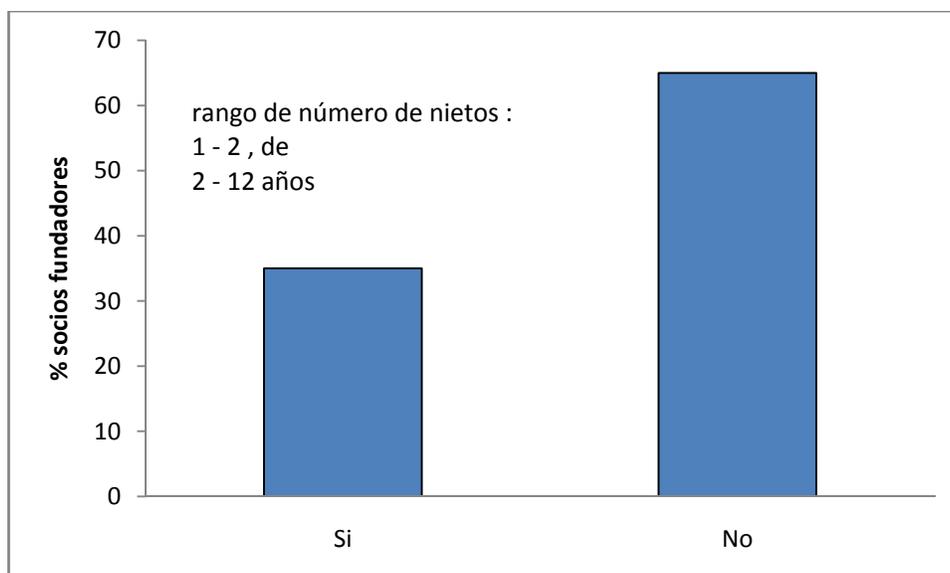
La Información obtenida sobre este mismo punto en entrevistas grabadas, dio cuenta de que los hijos de padres fundadores, fueron inducidos por estos para integrarse como miembros. Las Gráficas 14, 15 y 16 muestran la proporción de fundadores con hijos, de aquellos con más de uno o una, así como de los que cuentan con nietos o nietas respectivamente:



Gráfica 14. Porcentaje de socios fundadores con hijos de segunda generación. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.



Gráfica 15. Porcentaje de socios fundadores con más de 1 hijo de segunda generación. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.

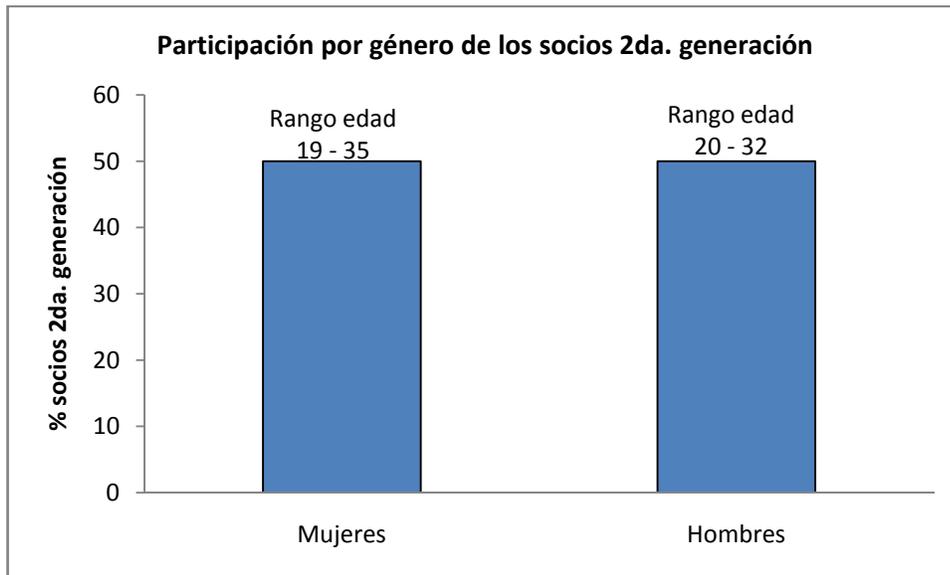


Gráfica 16. Porcentaje de socios fundadores con nietos de tercera generación. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 fundadores.

Las gráficas demuestran que la mayoría de los miembros fundadores contaban con descendencia en el periodo de origen de la cooperativa, es decir fueron principalmente padres de familia, lo que explica la necesidad de obtener alimentos básicos precisamente para el consumo familiar y explica también el rápido crecimiento del programa dedicado al abasto a través de la instalación de “tiendas cooperativas” en cada vez un mayor número de comunidades y de municipios. La interacción entre familias en el contexto operativo del programa de abasto de alimentos creó desde el origen de la cooperativa un ambiente favorable para discutir y acordar la manera de atender nuevas necesidades y para que los miembros fundadores padres de familia alentaran la incorporación de sus hijos e hijas en las cooperativas de las comunidades. Parece ser que esta relación padres – hijos(as) en el contexto cooperativo, que se mantiene hasta la fecha, es un factor que ayuda a explicar porque en la Cooperativa Tosepan Titataniskesus socios y socias han emprendido programas que derivan beneficios a los miembros de sus familias; una cuestión en donde el parentesco juega un rol de gran importancia, puesto que lo que se busca es precisamente el mejoramiento de las condiciones de vida en la familia.

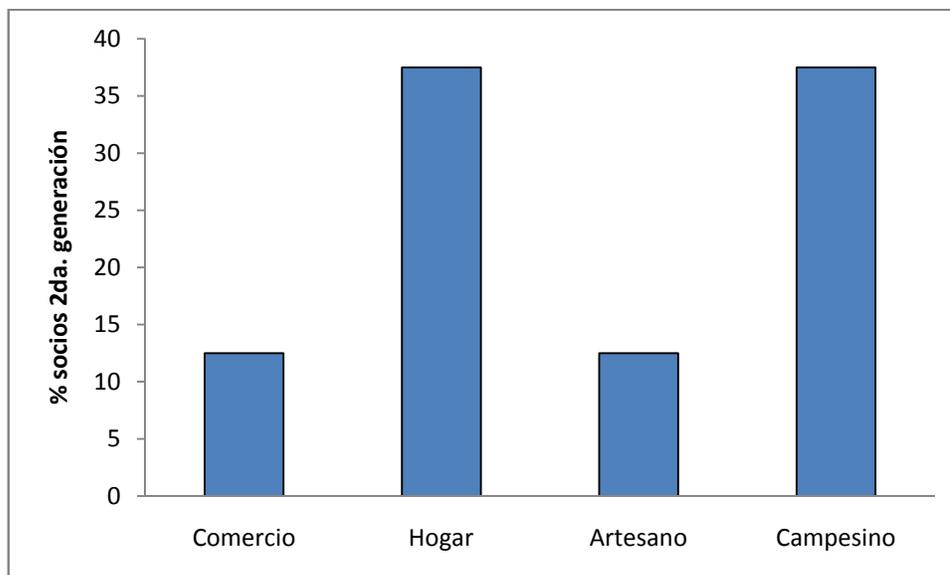
6.2 Segunda Generación y Dinámica de Relaciones

De acuerdo a la información levantada en la muestra de 60 miembros de la segunda generación, si como en las entrevistas grabadas, el ingreso de este sector de miembros, se dio a partir del año 1998. De acuerdo con la información obtenida en la investigación, el número de hombres y mujeres de la segunda generación en la organización es prácticamente igual, como se advierte en la Gráfica 17:



Gráfica 17. Participación en la CARTT por género y rango de edad de miembros de la segunda generación. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 miembros de segunda generación.

La distribución por actividad de los miembros de la segunda generación se aprecia en la Gráfica 18:



Gráfica 18. Distribución por actividades principales de los miembros de la segunda generación. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la muestra de 60 miembros de la segunda generación.

De acuerdo con la información obtenida, la mayoría de los jóvenes que manifestaron ocuparse como campesinos, lo hacen como ayuda a sus padres sin dedicar tiempo completo, lo que les permite buscar al interior de la cooperativa en alguno de sus programas, ocuparse en alguna función. Es previsible que miembros de la segunda generación lleguen a heredar la tierra de labor de sus padres, un fenómeno que ya ha comenzado a darse debido a fallecimiento o por edad muy avanzada. Sin embargo, y de acuerdo a la información levantada en la encuesta existe un fuerte interés de los jóvenes por buscar y encontrar ocupaciones alternas a la de campesino, una cuestión que motiva a los dirigentes de la cooperativa a encontrar la manera de lograr que la actividad primaria en las pequeñas superficies agrícolas genere mayores ingresos para que resulte atractiva. En este marco, destaca la preparación académica de los jóvenes de segunda y tercera generación,

con nivel de estudios mayor que el de los fundadores. Es en este sector de segunda generación y algunos de la tercera, en donde se encuentran profesionistas o individuos tanto hombres como mujeres, con estudios terminales del nivel medio, y otros que son actualmente estudiantes en las instituciones que recientemente se han establecido en la Sierra Nororiental con oferta de educación superior. Las relaciones entre la primera, segunda y tercera generación son del tipo que se ha denominado transgeneracionales.

Es en este contexto, en donde se aprecia toda la riqueza que caracteriza a la dinámica de relaciones, que se ha expuesto, es decir, estas son funcionales y complementarias al interior de los programas y entre estos, dando lugar a un sistema complejo que converge hacia el propósito de lograr el beneficio común de los miembros de la cooperativa. Este hecho quedó demostrado en la información colectada sobre las relaciones que se desprenden del trabajo especializado como el barismo y otras actividades de índole administrativo, como las que se dan en la caja de ahorro, en donde se concentra la actividad de los jóvenes de segunda generación. Una parte de los jóvenes de esta segunda generación ya son padres de familia, con hijos e hijas en edad infantil y algunos que ya son adolescentes. Una proporción importante de estos niños y niñas, han sido incorporados por sus padres en el programa de ahorro infantil de la caja Tosepantomin. El motivo principal de ingreso a la cooperativa de los miembros de la segunda generación, no fue como en el caso de los fundadores, la obtención de productos básicos para el consumo familiar, sino el interés por el ahorro en la caja de la cooperativa, a fin de obtener créditos o rendimientos financieros. El segundo motivo en importancia señalado, fue el de lograr derechos para participar en la estructura operativa de alguno de los programas de la organización. Finalmente, se manifestó el interés de integrarse a la cooperativa para lograr mayores beneficios mediante el cultivo orgánico del café, una cuestión que obedece a la circunstancia de que también hay productores de segunda generación y que se facilita por la capacitación y asistencia técnica que provee la propia cooperativa.

La encuesta corroboró la influencia ejercida por los progenitores para que los actuales jóvenes de segunda generación se hayan incorporado como miembros de la cooperativa, un hecho que ayuda a explicar la generación de espacios para la dinámica de relaciones transgeneracionales en el contexto operativo de los programas. Todos los miembros de esta generación, admitieron obtener diversos beneficios por su participación en la cooperativa, así como cumplir con las obligaciones propias de cualquier asociado. De acuerdo a las entrevistas grabadas, los jóvenes ocupados en las estructuras operativas regionales, tienen además el beneficio del acceso a frecuentes actividades de capacitación con el fin de lograr el perfil laboral específico, que se establece en las convocatorias internas. Se pudo constatar que esta forma de competencia, se presenta con los jóvenes de segunda generación, y está prácticamente ausente en los fundadores, los cuales no tienen mayor limitante para ocuparse como acopiadores de café y pimienta en base a su experiencia y porque la propia cooperativa ha podido extender su ámbito de influencia territorial en esta actividad.

De acuerdo a la información captada, los procesos de renovación de puestos directivos en el Consejo de Administración o de vigilancia, en la cooperativa regional o en las cooperativas comunitarias y que son de representación formal, da lugar a formas de elección democráticas, diferentes a la selección por oposición como ocurre para los puestos laborales, donde compiten jóvenes.

Es por el proceso democrático, donde los jóvenes de segunda generación han tenido acceso a puestos directivos, al igual que los cooperativistas mayores que no pertenecen a esta generación. Por este tipo de participación en la estructura de la organización, los jóvenes no dudan en señalar que su aportación es muy importante cuando llegan a ocupar cargos de representación. Por ejemplo, para contender por los cargos, los candidatos deben presentar un plan de gestión a la asamblea general de la cooperativa para el periodo en que estarían en tales responsabilidades, una cuestión que de acuerdo a la investigación realizada, es de gran trascendencia porque anticipa los objetivos y metas a lograr para beneficio de todos los miembros de la cooperativa. Con respecto a la percepción de los miembros de esta segunda

generación, sobre la permanencia de la cooperativa en el futuro, destaca la respuesta semejante a la de los fundadores; es decir confían en tal permanencia, no solo por la participación de próximas generaciones, sino por la necesidad de seguir buscando solución a nuevos problemas y disponer de opciones a nuevas necesidades.

Finalmente con respecto a lo que identifican como propósito fundamental de la cooperativa, los miembros de la segunda generación coinciden en general, con los fundadores, es decir, que el propósito es la procuración de una mejor vida de las familias cooperativistas. Sin embargo, difieren al enfatizar la vía para lograrlo, pues mientras los jóvenes apuestan principalmente por una fuerte gestión ante instituciones de gobierno para lograr atraer más apoyos o negociar subsidios, aunque manteniendo el trabajo organizado, los fundadores ponen atención y énfasis en el trabajo común y solidario, por encima de la gestión gubernamental para lograr subsidios, aunque sin descartar estas oportunidades.

6.3 Tercera Generación y Dinámica de Relaciones

Fue por la vía de nueve entrevistas grabadas, que se pudo obtener información sobre la participación de miembros de la tercera generación que están activos en la cooperativa. Un hecho, es que estos son casos excepcionales, y se explica por la circunstancia de que sus abuelos fueron fundadores, en su momento más jóvenes que el resto, y con hijos que eventualmente se hicieron cooperativistas fundando una familia siendo jóvenes, y que luego, se convirtieron en padres de cooperativistas de la tercera generación.

La información colectada evidencia que es factible y viable que se reproduzca el fenómeno transgeneracional. Si bien la mayoría de los miembros de la tercera generación son actualmente niños o adolescentes, aún en esta etapa se vinculan con la vida de la cooperativa, a través de una relación dirigida por sus padres y que encuentra su expresión en los programas de ahorro infantil y de educación – formación en relación con las experiencias de la cooperativa.

6.4 Caracterización de las Relaciones

De acuerdo con el estudio realizado para el análisis e interpretación de las relaciones entre cooperativistas y entre éstos y el sector de no miembros es posible destacar algunas de sus características que resultan relevantes por el efecto que producen en el avance de sus programas y en el fortalecimiento de la organización cooperativa, y que por lo mismo; se retoman como referente - al igual que otros aspectos- en el apartado que corresponde a las recomendaciones y propuestas. Estas características se describen a continuación:

Las relaciones **son funcionales** entre los miembros de la cooperativa en cada uno de los periodos estudiados, en el sentido de que históricamente han respondido a la necesidad de interactuar para lograr propósitos comunes, todos ellos encaminados a mejorar sus condiciones de vida. Como ha quedado demostrado en la investigación, tales relaciones han tenido como marco el trabajo cooperativo, llegando en su fase más desarrollada a expresarse en el desempeño de un mayor número de roles formales en el seno de los programas operativos y para interactuar entre programas.

Esta es la característica común para todos los periodos estudiados, pero en cada uno de éstos, se han presentado aspectos específicos en las relaciones marcados por los fines que se persiguen y por las generaciones que han participado y participan actualmente. El carácter funcional de las relaciones en el sentido que lo demuestra la investigación, parece ser congruente con la idea del sociólogo Talcot Parsons(2003),en el sentido de que la acción es un medio para lograr un fin y que debe haber una motivación para realizarla, aunque no sea posible garantizar que siempre se consiga el propósito⁶². También el cambio de las relaciones hacia formas

⁶²En TIMASHEFF, 2003, pp. 301-311. Parsons fue influenciado por el pensamiento de Weber (1864-1920), de quien retomó el concepto de acción social por considerarlo de suma relevancia en el estudio de la sociedad, pero concibiendo a ésta como un sistema social. Es necesario tomar en cuenta que en el estudio realizado sobre la Cooperativa Tosepan Titataniske, el énfasis está centrado en las relaciones entre sus miembros que conllevan acciones de cooperación para lograr fines comunes; y no en acciones aisladas individuales.

cada vez más complejas entre los cooperativistas, como lo exige la aparición de nuevos programas, ha hecho necesario - según se ha demostrado en la investigación – el desarrollo de marcos normativos específicos a fin de propiciar cierta conducción favorable en la vida de la cooperativa – por ejemplo, y como ya ha sido expuesto en la tesis, para establecer los criterios de prioridad en la asignación de beneficios cuando éstos son escasos y no cubren la demanda total en un cierto momento - . La noción de empatía entre trabajo y marcos normativos ha sido ya tratado en el campo teórico, según se desprende de los aportes de Emile Durkheim (1858-1917), quien destacó que una mayor división del trabajo requiere normas más complejas, según lo destaca Timasheff (2003).⁶³

Las relaciones **son transgeneracionales**, a partir del periodo en que coexisten la generación de miembros fundadores y miembros de la segunda generación. En consecuencia, se tornan más complejas en el contexto operativo de la cooperativa. Este fenómeno transgeneracional, de acuerdo al trabajo de investigación realizado, sólo es comprensible reconociendo el plano histórico en que ha evolucionado la cooperativa en un sentido diacrónico y por la persistencia de un propósito general: mejorar las condiciones de vida de sus miembros y de sus familias. Esta característica de las relaciones, directamente ligada con el tema central del estudio juega como factor clave para lograr el mantenimiento activo de la propia organización y para echar mano de estrategias de innovación como también lo demuestra la información acopiada.⁶⁴

⁶³ TIMASHEFF, *ibid.*. pp 141-148.

⁶⁴ *Se insiste en el significado del carácter transgeneracional de las relaciones como aquellas que hacen posible interacciones entre miembros activos de distintas generaciones de una organización campesina, como ocurre en la cooperativa Tosepan Titataniske, donde resulta clara la idea de que podrán coexistir padres e hijos y nuevos descendientes relacionándose en calidad de miembros de su organización – aunque no siempre los mismos por razones biológicas -, a diferencia del significado corriente de “relevo generacional” en el plano privado, donde por ejemplo miembros de una generación dejan sus puestos a otros en empresas o cuando simplemente se heredan éstas, generalmente en base del parentesco.*

Las relaciones **son generadoras de diversificación de actividades**, lo cual se explica como resultado de su propia dinámica, que hace posibles la atención de los niveles de decisión interna para propiciar opciones ocupacionales en donde tengan cabida las distintas generaciones. Este proceso es de vital importancia en la vida de la organización, ya que las fuentes de ingreso de sus miembros actuales y de las generaciones futuras, son y siempre serán un factor de gran peso para que siga existiendo como cooperativa. Como lo han demostrado los datos obtenidos en la investigación, en la propia estructura operativa de nivel regional tienen ya cabida jóvenes de segunda generación y algunos de la tercera, sobre todos en aquellas áreas donde se requiere especialización laboral. Sin embargo, es preciso reconocer que los espacios de trabajo se deben expandir dada la propia exigencia derivada por el crecimiento de la propia cooperativa. La influencia de esta para la diversificación puede llegar a moldearse como una estrategia fundamental que opere y crezca tanto en el plano regional como comunitario, para impulsar realmente la mejora de las condiciones de vida de sus asociados y no como una vía de sobrevivencia familiar, que ya se ha generalizado en el ámbito rural de América Latina, en gran parte como efecto del crecimiento de la pobreza.⁶⁵

Las relaciones **son convergentes** en el sentido de que permiten la expresión de intereses particulares de individuos de cada generación, pero sin apartarse de la misión común con la que se encuentran comprometidos. Esta característica juega un rol a favor de mantener la cohesión en la cooperativa - aunque no la única con éste efecto- , y por ello mismo conviene la aplicación de estrategias internas que la fortalezcan para lograr que la cooperativa se consolide como un espacio social en donde las iniciativas personales sean apoyadas cuando ello sea posible. La presente investigación ha demostrado la estrecha vinculación entre convergencia y la diversificación ya expuesta, por ejemplo en el área de ecoturismo donde cierta

⁶⁵ Uno de los estudios recientes (Dirven, 2004 pp. 50-65), aborda el crecimiento de la diversificación de actividades no agrícolas en el medio rural de América Latina, destacando que desde la década de los 70's los censos de la región muestran el fenómeno: de los 70's a los 80's, el empleo rural no agrícola creció 4,3 % anualmente, al pasar de 17 % de la población económicamente activa (PEA) rural en el decenio de los 70's a 24 % de la PEA rural en el decenio de los 80's, en tanto la PEA agrícola sólo se elevó 0,03 % al año. El fenómeno se repite en la década de los 90's para mantenerse como tendencia en la región hasta la actualidad.

motivación individual se ha concretado en un espacio de desarrollo de un grupo de jóvenes, beneficiando al mismo tiempo a otros cooperativistas como ya se mencionó en el análisis de interacción entre programas.⁶⁶

Las relaciones **son dinámicas**, en el sentido de que adquieren formas diferentes, de acuerdo a las necesidades que se presenten- por ejemplo, para solventar en un plazo de 5 años la deuda de la cooperativa a causa de la caída del precio del café en el ciclo 1989- 1990 - . En la ya larga vida de la cooperativaeste carácter dinámico de las relaciones son también expresión de la capacidad de sus miembros para aprovechar escenarios favorables y crecer a través de relaciones de cooperación y solidaridad.

Ahora bien, admitiendo lo difícil que resulta anticipar los escenarios futuros, más allá de advertir ciertas tendencias o “señales”, por ejemplo de política pública en el país hacia el medio rural en particular, además del efecto que sobre lo nacional impone el contexto global también cambiante; parece ser claro que el dinamismo presente en la cooperativa en el sentido expuesto, requiere y tiene posibilidad de potenciarse estratégicamente a través del aceleramiento de formación de cuadros internos, miembros de la cooperativa – no sólo asesores - con visión estratégica de corto y largoplazo, una cuestión que debe distinguirse de la formación requerida para la operación de programas concretos en un momento dado.⁶⁷

⁶⁶ *Los intereses individuales en el contexto de sociedades o grupos sociales concretos, ha sido motivo de estudio desde diversos enfoques: Weber, 1864-1920 (en Timasheff, 2003 pp. 214-228) fue pionero en la interpretación de la motivación del sujeto o interés en relación a su “acción social” consecuente. En ésta perspectiva puede ser que bajo una convención interna de un grupo social en particular-la Cooperativa Tosepan Titataniske por ejemplo- , se incentiven acciones individuales en empatía con la motivación personal pero a su vez congruentes con los intereses colectivos.*

⁶⁷ *Diversos autores (Bell, Moura, en Medina Javier y Ortegón Edgar, pp.117-120 op. cit.) reconocen que el estudio de posibles escenarios futuros – no el intento de adivinarlo, pues es imposible - , tiene utilidad práctica en la gestión para mantener o mejorar el bienestar humano. Bajo ésta línea, es importante desarrollar la capacidad de prever posibles escenarios futuros que tendrían algún impacto para la cooperativa, aún cuando tal ejercicio tenga una carga de incertidumbre, de tal manera que la flexibilidad para la adaptación, pueda ser reforzada con la consideración anticipada de las “salidas” más convenientes ante eventuales nuevos escenarios, y para esto; es necesario un mayor conocimiento y capacidades internas. En esto último se centra una de las recomendaciones y propuesta que se expone en el apartado correspondiente, al final del trabajo.*

Las relaciones **son reguladoras y atenuadoras de conflictos tanto externos como internos**. En el caso de los externos, destaca en la historia de la cooperativa una especie de “habilidad contextual” para relacionarse, negociar y concertar con instituciones de gobierno, lo cual no ha estado siempre exento de tensiones y presiones entre partes. Para el segundo caso (los conflictos internos), las relaciones se ajustan en un marco de convenciones informales y por instrumentos formales o reglamentos, que han demostrado ser efectivos para la convivencia entre los miembros de la organización, sobre la base de evitar antagonismos que pongan en riesgo la existencia de la propia cooperativa, una cuestión que de acuerdo con la investigación realizada parece ser plenamente aceptada por sus miembros, en cambio; los conflictos externos demandan un tratamiento muy diferente, por ejemplo con dependencias de gobierno .⁶⁸

Las relaciones **son integrales**, en el sentido de que comprenden interacciones para diversos fines, desde los económicos y de servicios, hasta las de

⁶⁸ *La relación entre las instituciones que norman los incentivos y las oportunidades que se ofertan para ser aprovechadas por los organismos sociales – como las cooperativas – ha sido motivo ya de estudios por diversos autores (por ejemplo, se puede ver a North, nobel de economía 1993, en: Prado Robles Gustavo, op. cit. pp.12-16). Según el pensamiento teórico de North por la conveniencia para la parte institucional de la disminución de costos de transacción, así como de su acreditación social- política y para la contraparte – el organismo social -, la oportunidad de aprovechar una oferta institucional , podría explicarse en el caso de la cooperativa Tosepan Titataniske, la concertación primero-y pionero-, del programa oficial Conasupo – Coplamar durante el gobierno de López Portillo y de los conflictos subsiguientes por el control de la estructura operativa del mismo programa en la zona de Cuetzalan, resuelto finalmente por la vía de conceder a la cooperativa la designación de cargos en el almacén oficial y de los despachadores en la tiendas comunitarias. Otro casos de concertación reciente en la misma lógica de beneficios para las partes, se han dado recientemente en los programas de vivienda y en el de ahorro y crédito , como ya se ha expuesto en el trabajo; en el primer caso para ajustar la canalización del subsidio de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) al contexto operativo – social de la Cooperativa y en el segundo, para hacer lo mismo, pero con la CNV (Comisión Nacional Bancaria) pero en ésta situación particular, haciéndose necesario una presión conjunta con diversas cajas de ahorro del país con la misma necesidad. Estos ejemplos recientes de, hecho confirman la tendencia observada desde mediados de los 80’s en la vida de la cooperativa, cuando se señaló: “ ...la CARTT –Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske - ha ganado y está en posibilidad de mantener una posición altamente negociadora con el Estado que le está permitiendo negociar una proporción importante del destino de la inversión pública en su zona de operación[.....] la CARTT es un medio importante para que en su zona de influencia los servicios de apoyo al desarrollo rural que emprenda el Estado, se hagan en coordinación con ella”. (Mora, op.cit.pp.468-469).*

índole política, dando lugar a un posicionamiento organizativo territorial; que ha resultado en los hechos una vía estratégica de desarrollo rural⁶⁹.

Las relaciones **son diferenciadas para la prioridad de obtención de beneficios**, esto ocurre por ejemplo, a favor de los fundadores para aquellos casos en donde los apoyos no pueden en un momento dado, asegurarse a todos los miembros.⁷⁰

En resumen, todas estas características han conformado un sistema complejo que ayuda a explicar por qué la cooperativa se ha mantenido y mantiene activa.

⁶⁹ *Esta integralidad da coherencia al carácter diversificado de la propia cooperativa, es decir; se complementan y obedece a la lógica de que una diversificación en actividades requiere de una dinámica integradora de las interacciones para poder dar "dirección" al propio proceso que va paulatinamente abordando la atención de nuevas necesidades como vivienda, salud, ahorro, de participación política en las estructuras locales de poder (como las presidencias municipales y las auxiliares), etc.*

⁷⁰ *Una reciente muestra de la actitud que reconoce ésta necesidad fue el homenaje público organizado para los fundadores aún vivos- que fueron invitados - de la cooperativa Tosepan Titataniske el 20 de febrero de 2012, con motivo del XXV aniversario de la organización, cuando ante la presencia de unos 600 cooperativistas el presidente de su Consejo de Administración(miembro de segunda generación e hijo de fundador) reconoció a nombre de todos los nuevos socios que ".....gracias a los cooperativistas de la primera generación [los fundadores] estamos disfrutando de logros hasta ahora, por lo que nosotros [las nuevas generaciones] debemos seguir comprometidos en el trabajo para conseguir nuevos beneficios..." (Efraín Martínez, evento cit. 2012). ¿ Cómo interpretar el hecho de que algunos de estos beneficios disponibles pero aún insuficientes – como el apoyo para vivienda – sean otorgados a fundadores ya viejos y con capacidades físicas menguadas (los hay que rebasan los 80 años) ,o a sus descendientes que son preferentes frente al resto ?. Me pronuncio por el reconocimiento de una práctica que quiere ser de justicia social interna, en un contexto con persistencia de pobreza y donde de todos los excluidos de momento, se espera una respuesta solidaria. Esta cuestión da pie a otra de las recomendaciones y propuesta de estrategia que aparece también al final en el apartado correspondiente.*

6.5 Dinámica Social de la CARTT en el Contexto del Cooperativismo

En la Nueva Ley de Sociedades Cooperativas se establecen ocho principios del cooperativismo (Artículo 6, LGSC, 1994), que se enlistan en el Cuadro 37.

Cuadro 37. Principios del cooperativismo y su observación por la CARTT. Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo referenciados con la Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas(1994).

Principios del Cooperativismo	Observación por la Cooperativa Tosepan Titataniske(CARTT)
1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios	Presente desde el origen de la CARTT. Clave en el crecimiento constante del número de socios.
2. Administración democrática	Presente desde el origen de la CARTT. Clave en el mantenimiento de la confianza entre todos sus miembros.
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara	Presente desde el origen de la CARTT. Clave para lograr que cualquier individuo de escasos recursos pueda entregar una mínima aportación para ser socio.
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios	Presente desde el origen de la CARTT. Clave para asegurar la aceptación de beneficios individuales sin conflicto.
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria	Presente desde el origen de la CARTT. En particular el principio de economía solidaria cobra impulso a partir del inicio del programa de ahorro y crédito.
6. Participación en la integración cooperativa	Presente desde el origen de la CARTT.
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa	Presente desde el origen de la CARTT, sin que obstaculice su movilización para que algunos de sus miembros logren cargos en la estructura de poder municipal.
8. Promoción de la cultura ecológica	Este principio se observa a partir del inicio de los programas del cultivo orgánico del café y de la pimienta y se mantiene actualmente.

De acuerdo con la información del Cuadro citado, la Cooperativa Tosepan Titataniske ha aplicado todos estos principios aprovechándolos para crecer en número de socios, para mantener la confianza entre éstos y para avanzar en general en sus programas de trabajo en base al trabajo en cooperación. Sin embargo, la propia dinámica de las relaciones entre los miembros fundadores primero, y después, entre éstos y los miembros de la segunda y tercera generación, así como con no socios que proyectó a la CARTT hacia una diversificación creciente de actividades tanto de producción de bienes y servicios, como de consumo de éstos y de ahorro y crédito; dio lugar a la necesidad de que los propios cooperativistas buscaran la forma de operar toda esta diversificación en el marco formal de la Ley General de Sociedades Cooperativas, que las hace posible, pero por clases de cooperativas. La solución que los cooperativistas dieron a esta disposición legal, se discute en el siguiente apartado 12.2.⁷¹

6.6 Aportes del Estudio y de la Experiencia de la CARTT

6.6.1 Para el Diseño de Política Pública en el Desarrollo Rural.

Se puede reconocer como un importante aporte de la Experiencia de Cooperativa Tosepan Titataniske al diseño de política pública, la necesidad de considerar en el ámbito del gobierno ,que los procesos organizativos campesinos para el desarrollo rural pueden conducir – en los casos afortunados - , a estadios donde tengan lugar de actividades diversificadas, como resultado lógico del fortalecimiento progresivo de las organizaciones y de la operación de estrategias de cooperación que les permita atender un mayor número de necesidades de sus miembros y de sus familias. Hasta ahora, al menos, de acuerdo a los hechos descritos en la presente investigación, los marcos normativos en el ámbito del cooperativismo rural, no prevén tal situación en prospectiva, lo que provoca una ausencia de empatía entre éstos y la realidad en la que se desempeñan las

⁷¹Esta cuestión es de vital importancia para conservar la cohesión de los integrantes de la Cooperativa Tosepan Titataniske en torno a la búsqueda de solucionar todo tipo de necesidades según se vaya decidiendo en su Asamblea General Mesas Directivas.

organizaciones en el campo. Es decir, se afirma – como principio general -, que la solución a esta necesidad debiera ser con un “marco formal dinámico“, una especie de normatividad flexible, capaz de no perder aplicabilidad en el transcurso del avance o desarrollo de la diversificación económica y social de las organizaciones. Esto podría anticipar el compromiso de otorgar ciertos apoyos a la participación futura de nuevas generaciones, que en un momento histórico determinado pudieran emerger en el seno de las mismas organizaciones – al mismo tiempo que quizá influir positivamente para mantener vivo el interés porque éstas trasciendan en el tiempo.

6.6.2 Para el Diseño de Estrategias Indígenas Campesinas en el Mejoramiento de las Condiciones de Vida

La CARTT, aporta actualmente a otras organizaciones campesinas de México, e incluso, de otros países de América Latina, sus valiosas experiencias, una cuestión que se concreta a través de frecuentes visitas a Cuetzalan, con el carácter de “intercambio de experiencias“, o mejor aún, a través de acuerdos de apoyo con compromisos concretos ⁷².

Un aporte que podría reducir el tiempo de impacto o aumentar la probabilidad de resultados esperados, puede ser combinando el interés propio de las mismas organizaciones, con el interés por el fomento al desarrollo rural desde el plano institucional. Si bien esto no es nuevo, parece ser que ocurre más desde el enfoque de “intercambio de experiencias exitosas” auspiciadas por el gobierno, no exentas de cierto manejo institucional para acreditar su propio desempeño, más que para propiciar verdaderas alianzas entre las organizaciones campesinas para trabajar por intereses coincidentes.

⁷² Como ocurre desde hace años para que la comercialización de café y pimienta de organizaciones de Veracruz se haga a través de los canales de exportación que la CARTT ya tiene.

Algunos de los cooperativistas más preparados, entre los que se cuentan dirigentes, consideran que su experiencia podría resumirse como el “Modelo Tosepan” que ha venido madurado en el tiempo desde el contexto de los principios del cooperativismo, pero que a su vez aporta elementos para que se adecue el marco legal que regula estas figuras asociativas, para facilitar su operación, por ejemplo en México, en la Ley General de Sociedades Cooperativas (Capítulo II, Artículo 21), se establece que las cooperativas pueden ser de las siguientes tres clases: a) de consumidores de bienes y / o servicios, b) de productores de bienes y / o servicios, y c) de ahorro y préstamo. Para el caso de la Cooperativa Tosepan Titataniske, su constitución formal en el año 1980 fue del tipo b, es decir, de producción - centrada en los cultivos del café y de la pimienta - pero pudo operar sin obstáculo legal su programa de abasto de productos de primera necesidad en el consumo familiar, como azúcar y otros productos, porque abrió un área en su estructura operativa para realizar esta actividad. Sin embargo, más adelante, a fines de los años 90s, cuando decide su Asamblea General de socios iniciar operaciones de captación de ahorro y colocación de crédito, se vieron obligados a respaldar jurídicamente esta actividad, debido a disposición de la política pública en esta materia de ahorro y crédito. Primero, por asesoría del Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES), un organismo del gobierno federal, la CARTT constituyó con parte de sus socios una nueva figura legal del tipo de sociedad civil, - que fue la Tosepantomin S.C. - cuyo marco jurídico es la Ley de Sociedades Civiles. De acuerdo con funcionarios de FONAES, parte de los recursos económicos de apoyo que esta misma dependencia canalizaba en calidad de crédito para proyectos de la cooperativa, podían después de su recuperación; justificarse como parte de “capital semilla” para crear una caja de ahorro y préstamo de la propia cooperativa, con lo cual ya no tendría que pagarse el crédito institucional, de acuerdo a la propia política de fomento de cajas de ahorro del FONAES. Luego, por disposición del mismo gobierno federal, en la Ley de Crédito y Ahorro Popular se establece que tipo de figuras asociativas pueden dedicarse a la captación de ahorro y su dispersión como crédito, pero inicialmente dejó fuera de su consideración a las sociedades cooperativas, y sólo incluyó a las sociedades anónimas, Tras una serie de protestas

encabezadas por algunas de las cooperativas más consolidadas que ya tenían actividades de ahorro y crédito, finalmente en la Ley de Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito del 2009, se establece el marco jurídico para que éste tipo de figuras asociativas puedan captar dinero de sus socios y dispersarlo entre los mismos. Bajo este escenario, la CARTT pudo modificar el estatus de Tosepantomin Sociedad Civil, a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo.⁷³

Con este antecedente en el ámbito formal, ya internamente, la CARTT resolvió la necesidad de “seguir siendo los mismos”, aunque por necesidad formando las figuras legales con parte de sus socios que les permita atender la diversificación de actividades, aprovechando incluso ciertas políticas de fomento del mismo gobierno, por ejemplo, para las actividades de ahorro y préstamo, los incentivos de subsidios para capacitación y adquisición de activos (equipo de cómputo y otros bienes). Esto explica porque a veces a los cooperativistas se les identifica como miembros de la Unión de Cooperativas Tosepan o indistintamente miembros de la Cooperativa Tosepan Titataniske, ya que en los hechos es la Asamblea General de Mesas Directivas de ésta, la que toma las decisiones para la operación de todos los programas que han sido analizados en el presente estudio, el cual optó por considerar como sujeto objeto de investigación precisamente a la Cooperativa Tosepan Titataniske, para permitir un análisis integrador desde su origen mismo. Así el “modelo organizativo Tosepan”, es según los propios cooperativistas, la estructura operativa actual de la CARTT, en donde algunos de sus programas son operados por figuras legales por necesidad, para cumplir con la normatividad, pero, y como estrategia autogestiva interna, sin escapar a los lineamientos de la Asamblea General, en donde confluyen fundadores y los demás miembros de la segunda y

⁷³La ley de Crédito y Ahorro Popular fue promulgada en el gobierno del presidente Fox en 2001, y luego, la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 2009. En la movilización de organizaciones para presionar la definición de un marco legal propicio a las cooperativas que desempeñaban actividades de captación de ahorro y dispersión de crédito, tuvo una destacada participación la CARTT. Uno de los logros provisionales, fue por ejemplo, el que se concedieran permisos oficiales provisionales a las mismas cooperativas para que pudieran seguir con este tipo de actividades – ahorro y crédito – en tanto se definiera la regulación que aplicara.

tercera generación, conservando así la integración y cohesión de todos los miembros y al mismo tiempo haciendo viable la diversificación de actividades como vía o medio de solución de necesidades diversas presentes en una misma familia.

En base a lo anterior, si bien puede admitirse que el marco formal del cooperativismo, ha propiciado el desarrollo de la Cooperativa Tosepan Titataniske; - o que puede propiciar el desarrollo de las cooperativas en general - , es evidente también que este mismo marco formal contiene restricciones y aún contradicciones entre lo que establece para el fomento cooperativo, y la práctica concreta del trabajo cooperativo. Por ejemplo, en la Ley General de Sociedades Cooperativas (Artículo 8), se establece que “las sociedades cooperativas podrán dedicarse libremente a cualesquiera actividad económica lícita” , pero la actividad de ahorro y crédito , como ya fue expuesto, sólo se permite específicamente a aquellas cooperativas que tengan como objeto social, precisamente este tipo de actividades; dejando así un reto para encontrar una solución a la necesidad de hacer corresponder el marco jurídico a las necesidades diversas de las familias campesinas.

6.6.3 Para la Teoría del Desarrollo Rural

El aporte en el ámbito de la investigación científica sobre desarrollo rural y que se desprende del presente estudio, es la incorporación de los conceptos de relaciones intergeneracionales y de relaciones transgeneracionales en el marco de la dinámica social para el trabajo, como vía para una mayor comprensión de este tipo de procesos, y quizá, para establecer criterios – necesariamente relacionados con el largo plazo y con la participación transgeneracional - para su caracterización como procesos sustentables. En esta línea, la pretensión del autor, es de motivar nuevas investigaciones que ayuden a la construcción de estrategias y metodologías para apoyar la solución de las necesidades de las familias campesinas de escasos recursos de México.

6.7 Dinámica Futura en la Visión de Miembros de la Cooperativa y su posible tendencia.

Se ha escogido por su fuerte relación actual con cooperativistas de todas las generaciones, ya sean productores de café y pimienta, jornaleros sin tierra, artesanos, etc., al programa de ahorro y préstamo de la caja Tosepantomin para caracterizar, explicar e interpretar cómo y para que podrían darse complejas interacciones futuras entre los miembros de la cooperativa Tosepan Titataniskeen la región donde esta tiene influencia. Si bien la investigación de campo no deja duda alguna respecto a que la dinámica de relaciones juega un rol fundamental para la planeación y ejecución de acciones permanentes en todos los programas de la cooperativa para obtener beneficios para los miembros cooperativistas y de sus familias, es necesario un análisis enfocado a comprender cómo este proceso ha influido e influye hasta la fecha en la perduración de la cooperativa sujeto de estudio. En particular la caja de ahorro y préstamo interacciona con el resto de programas para lograr metas colectivas, pero también apoya propósitos individuales, en congruencia con sus líneas de servicio como ya ha sido explicado en el presente estudio en el apartado dedicado a la caja. Considerando éste hecho se investigó el plan de trabajo y sus resultados de los años 2009 y 2010 de Tosepantomin. Con este referente, se intentó discutir en torno a posibles tendencias de las relaciones entre cooperativistas en el futuro y de sus probables efectos. También se consideró la planeación que hizo la cooperativa para la operación de la caja en el año 2011. Lo que se logró en este último año se sabrá hasta el informe al final del primer trimestre del 2012, de acuerdo con la práctica de la cooperativa de rendición de cuentas.

El Cuadro 38 presenta el resultado comparativo entre el año referente 2008 y el año 2009 considerando 5 variables cuyos cambios en el tiempo son importantes para abordar el análisis de las relaciones.

Cuadro 38. Resultado comparativo de la CajaTosepantomin entre el año referente y el año 2009. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Caja Tosepantomin.

Variab les	Año 2008 referente.	Meta 2009	Resultado 2009
Núm. Ahorradores	9,362	11,800	13,011
Núm. comunidades	167	180	210
Dinero ahorrado	\$60,000,000.00	\$84,000,000.00	\$89,000,000.00
Monto de créditos concedidos	\$62,000,000.00	\$85,000,000.00	\$99,000,000.00
Núm. De ahorradores con seguro de vida.	2,900	4,000	6,233

Aquí destaca un crecimiento en las 5 variables, cuyo mayor impacto recae en el número de aseguramientos de vida al pasar de 2,900 en el año 2008 y rebasar la meta para el año siguiente y quedar finalmente en 6,233 con un incremento de poco más del 100 %. De acuerdo con la información captada en entrevistas, esto se explica en gran medida porque las prioridades y metas en el plan de trabajo se aprueban democráticamente en una asamblea plenaria de beneficiarios de la caja, justamente el programa que concentra el mayor número de individuos entre socios y no socios, pero todos ellos ahorradores. Es decir, se trata de un programa en donde ocurren todo tipo de relaciones: entre miembros fundadores, entre estos y miembros de la segunda y miembros de la tercera generación y también con no socios.

El acceso al servicio de aseguramiento de vida de ahorradores no establece preferencia para ninguna condición en particular, lo que aunado a la facilidad del trámite para conseguirlo a través de la caja explica también su rápido crecimiento entre miembros y no miembros de la cooperativa.

Considerando la interacción de la caja con otros programas, surgen diferentes tipos de relaciones. Por ejemplo con el programa de vivienda, la dinámica de relaciones está marcada por criterios preferenciales para obtener el beneficio del subsidio gubernamental a través de la cooperativa, lo cual se puede descubrir a

partir de la información de sus resultados a diciembre del mismo año 2009 que se presentan en el Cuadro 39:

Cuadro39. Acciones en el programa de vivienda durante el año 2009. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Caja Tosepantomin.

Concepto	Número de viviendas	Ahorro	Crédito	Subsidio
Autoconstrucción de vivienda	559	\$4,800,000.00	\$11,980,000.00	\$22,951,000.00
Mejoramiento de vivienda existente	154	\$770,000.00	\$2,695,000.00	\$2,249,000.00
Total	713	\$5,570,000.00	\$14,675,000.00	\$25,200,000.00

Para descubrir los criterios diferenciales que dan prioridad a un cierto tipo de beneficiarios, es necesario considerar datos sobre distribución de acciones de vivienda por municipio y comunidad, estos se presentan en el Cuadro 40.

Cuadro 40. Acciones de vivienda por municipio y comunidad en el año 2009. Fuente: Elaboración propia con datos de la Cooperativa.

Municipio	Núm. De comunidades	Núm. De familias beneficiadas
Cuetzalan	51	339
Ayotoxco	33	108
Hueytamalco	32	142
Acateno	10	21
Ixtepec	19	143
TOTAL	145	753

Un análisis comparativo permite establecer que la determinación de metas de acciones de vivienda por municipio no se relaciona con el monto captado de ahorro por sucursal de la caja, sino por el criterio de prioridad en base al tipo de ahorradores. En concreto el mayor número de acciones se dio en el municipio de Cuetzalan y en prácticamente todas sus comunidades por el hecho de que es aquí en donde se concentran el tipo de fundadores y sus hijos e hijas de segunda y tercera generación. Por el contrario en el resto de municipios mestizos – con excepción de Ixtepec, que es indígena totonaco – aun cuando la captación de ahorro total en el año fue de las más altas, tienen menor número de beneficios de vivienda. La interacción con totonacas de Ixtepec denota cierta identidad étnica indígena al ser el municipio que después de Cuetzalan tuvo el mayor número de acciones de vivienda.

Bajo el enfoque de relaciones, su dinámica interna permite asegurar tales criterios de prioridad, pues el acuerdo es primero beneficiar a socios fundadores y a sus familias o descendientes. Si a esto se añade que el programa de venta de materiales de construcción el cual distribuye la mayor parte de sus ventas hacia el programa de vivienda, está centralizado en la cabecera municipal de Cuetzalan, operado por algunos fundadores y miembros de la segunda generación, se entiende porque la cooperativa hace labor de concientización entre los no socios mestizos de otros municipios – aunque ahorran en la caja - para que reconozcan la política de prioridad, una cuestión indispensable, habida cuenta de que el programa de vivienda mezcla recursos con subsidio de gobierno, y este siempre resulta limitado. Por ejemplo en el Cuadro 34 se observa que la aportación de los beneficiarios, ya sea que provenga de sus ahorros o de crédito; es menor al subsidio que directamente negocia la cooperativa con la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI), pero ésta no cubre el total de demanda nacional. En el caso que se analiza, los promotores de la caja de segunda y tercera generación – que son la mayoría- detectan la demanda de fundadores y socios en general de la cooperativa, luego proceden a hacer el estudio casuístico de capacidad de endeudamiento con la caja a determinados plazos y finalmente les apoyan para integrar el expediente que los haga elegibles del subsidio.

La relación de apoyo de los promotores de la caja con los solicitantes de crédito y del subsidio se mantiene hasta terminar con los trámites para obtener el recurso, ya sea para autoconstrucción o mejoramiento de vivienda. Luego, en el programa de venta de materiales de construcción se recibe asesoría para la selección del tipo de materiales en base a la preferencia de los beneficiarios, por ejemplo, si desean puertas y ventanas de bambú para combinar con productos industrializados, entonces se establece la relación también con el programa de preservación y aprovechamiento de esta especie, en donde se les fabrica el modelo mueble o puertas y ventanas de su interés. En este marco las relaciones son transgeneracionales y cruzan los programas de ahorro y préstamo, de venta de materiales de construcción y el de aprovechamiento del bambú, todo ello inmerso también en acciones de gestión que obligan a los dirigentes miembros del consejo de administración de la cooperativa regional a interactuar no solo al interior de la organización, sino hacia el exterior con CONAVI que es institución de gobierno y con la cooperativa cementera Cruz Azul que es del sector social, a fin de obtener precios preferentes del cemento, en una especie de solidaridad entre cooperativas de diferente giro.

Para observar tendencias en el mismo programa, se presenta el Cuadro 36 que corresponde al año 2010 para hacer su comparación con el 2009.

Cuadro 41 Incremento de ahorradores, monto de ahorro y créditos concedidos del año 2009 al 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Caja Tosepantomín.

Variables	2009	Meta 2010	Resultados 2010
Núm. Ahorradores	13,011	15,500	15,908
Núm. comunidades	210	240	277
Dinero ahorrado	\$89,000,000.00	\$100,000,000.00	\$120,000,000.00
Monto de créditos concedidos	\$99,000,000.00	\$115,000,000.00	\$131,000,000.00
Número de personas con seguro de vida.	6,233	7,500	7,550

De acuerdo con los datos presentados en el Cuadro 41, se observa un crecimiento en el periodo de un año en todas las variables, y con ello el fortalecimiento de la base para que se dé un mayor dinamismo de relaciones entre socios de la cooperativa, tanto intergeneracionales como transgeneracionales, y también relaciones con no socios de la cooperativa pero que ahorran en la caja Tosepantomin, cuestión que se refleja en el impacto del programa de vivienda que ha sido tomado como ejemplo para ilustrar la interacción entre programas de trabajo, tal como se muestra en el Cuadro 42.

Cuadro 42. Acciones en el programa de vivienda durante el año 2010. Fuente: Elaboración propia con base en datos del archivo de la Cooperativa.

Concepto	Número de acciones de vivienda	Aportación de los beneficiarios de vivienda proveniente de de sus ahorros en la caja Tosepantomin	Crédito otorgado por la caja Tosepantomin a solicitantes de vivienda	Subsidio de CONAVI a beneficiarios de vivienda que no se reintegra al gobierno.
Autoconstrucción de vivienda	1023	\$8,160,000.00	\$19,800,000.00	\$41,060,000.00
Mejoramiento de vivienda	270	\$1,300,000.00	\$3,500,000.00	\$3,578,660.00
Total	1,293	\$9,460,000.00	\$23,300,000.00	\$44,263,660.00

Igualmente para ayudar a interpretar el alcance de los beneficios y cómo se establecen las prioridades en este caso particular del programa de vivienda, se presenta el Cuadro 43 sobre municipios y familias atendidas:

Cuadro 43. Comparativo de acciones de vivienda entre los años 2009 y 2010. Fuente: Elaboración propia con datos del archivo de la Cooperativa.

Municipio	Núm. De comunidades. Variación absoluta de 2009 a 2010	Núm. De familias beneficiadas. Variación absoluta de 2009 a 2010
Cuetzalan	De 51 a 56	De 339 a 612
Ayotoxco	De 33 a 37	De 108 a 194
Hueytamalco	De 32 a 38	De 142 a 241
Acateno	De 10 a 11	De 21 a 44
Ixtepec	De 19 a 23	De 143 a 202
TOTAL	De 145 a 165	De 753 a 1293

Como en el caso del año 2009, la mayor concentración de acciones de vivienda se dio en el municipio de Cuetzalan que es donde se concentran fundadores y sus descendientes de segunda y tercera generación. Las relaciones entre ahorradores son por lo tanto diferenciales según su condición de socios o no socios para dar lugar a criterios de prioridad a la hora de asignar los nuevos créditos para autoconstrucción o mejoramiento de vivienda. La caja de ahorro y préstamo, el programa de venta de materiales de construcción, el programa de aprovechamiento del bambú y el programa de vivienda, constituyen un ejemplo de interacción funcional integral que facilita el mejoramiento de vivienda. En este marco, las relaciones intergeneracionales y transgeneracionales son funcionales a los propósitos específicos de estos programas y de los objetivos de la cooperativa en lo general.

Todo lo expuesto ocurre en un estado de rentabilidad de los programas, aunque a su nivel mínimo para poder trasladar el mayor beneficio directamente hacia las familias. En el Cuadro 44, sobre remanentes de la caja, se puede observar que el margen de utilidad prácticamente se mantiene estable sobre un mismo rango. Esto significa que la caja tiene el rol de facilitar el acceso a ciertos beneficios clave para el mejoramiento de las condiciones de vida y no su capitalización como un fin, si bien su fortaleza económica es estratégica para el apalancamiento de proyectos y programas.

Cuadro 44. Estado de resultados de la Caja en los años 2009 y 2010. Fuente: Elaboración propia, con datos de la Caja Tosepantomin.

Año	Ingresos	Egresos	Remanente	Capital social
2009	\$19,896,224.00	\$17,426,234.00	\$2,469,990.00	\$13,460,581.00
2010	\$25,841,669.00	\$21,675,301.00	\$4,166,398.00	\$19,731,240.00

Con esta base los responsables directos en la estructura operativa de la caja y los dirigentes de la cooperativa regional, se han propuesto el siguiente programa específico de ahorro y crédito para el año 2011, que se presenta en el Cuadro 45.

Cuadro 45. Plan de trabajo de la Caja para el año 2011. Fuente: Elaboración propia con archivo de la Caja Tosepantomin.

Variables	Logros 2010	Meta 2011
Núm. Ahorradores	15,908	17,500
Núm. Comunidades atendidas	277	290
Dinero ahorrado	\$120,000,000.00	\$141,000,000.00
Monto de créditos concedidos	\$131,000,000.00	\$161,000,000.00
Núm. De asegurados (vida)	7,550	8,000
Remesas del extranjero	\$83,000,000.00	\$100,000,000.00
Promoción y becas para estudiantes cooperativistas (* En el rubro de egresos.	\$771,995.00 (*)	\$945,000.00 (*)

La cooperativa estimó un egreso general de \$29,393,520.00 para el ejercicio 2011 para cubrir todos los conceptos que tienen que ver directamente con el sostenimiento de la estructura operativa de la caja y de gastos de consumibles y

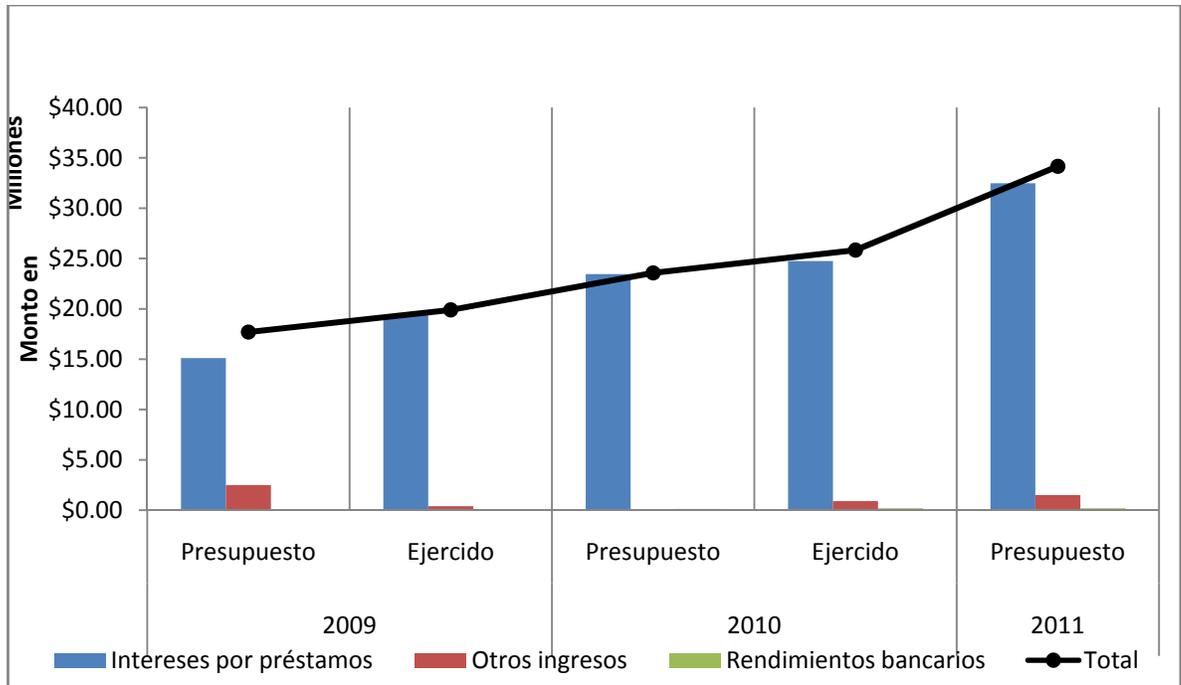
fijos. Este presupuesto de egresos debe compararse con el de ingresos que se presenta en el Cuadro 46 para determinar el estimado de remanente para este año.

Cuadro 46. Presupuesto de ingresos de la caja de ahorro y préstamo en el año 2011. Fuente: Elaboración propia con datos de la Caja Tosepantomin.

Concepto	Monto
Intereses por préstamos a otorgar	\$32,474,200.00
Otros ingresos	\$1,500,000.00
Rendimientos bancarios	\$190,000.00
TOTAL	\$34,164,200.00

El comparativo contra egreso presupuestado de \$29, 393,520.00 da por resultado un remanente estimado de \$4, 770,680.00 que puede calificarse de conservador no obstante que las metas sociales crecen significativamente con respecto al año 2010, lo que le da un evidente papel de medio estratégico a la caja para resolver necesidades colectivas y particulares de socios y no socios de la organización.

En la Siguiete Gráfica 19, se muestra el comparativo de ingresos presupuestados y logrados en los años 2009 y 2010, así como la proyección que han hecho los responsables de la operación de la caja para el año 2011.



Gráfica 19. Comparativo de ingresos presupuestados y logrados en la caja de 2009 a 2010 y proyección para el año 2011. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Caja Tosepantomin.

De acuerdo con la Gráfica 19 los ingresos logrados en la variable intereses han rebasado la expectativa esperada. El hecho se explica porque ello ha dependido principalmente del incremento en el número de ahorradores entre un año y el siguiente “Otros ingresos” y “rendimientos bancarios” no están ligados directamente a la iniciativa e interés de los individuos por incorporarse como ahorradores y no representan la estrategia principal para el fortalecimiento económico de la caja.

La iniciativa de los individuos para llevar a cabo acciones que satisfagan necesidades particulares o colectivas, que ocurre por ejemplo en el caso de la caja con una fuerte participación de las mujeres; es un paso hacia el fortalecimiento del capital social (Young,1997). En la cooperativa queda claro que el crecimiento en el número de ahorradores es un factor que fortalece el capital social pues se asocia a la búsqueda de la satisfacción de necesidades particulares o colectivas como ocurre con la demanda de vivienda. De acuerdo con la investigación de campo las mujeres

indígenas no sólo destacan como ahorradoras, una cuestión que se facilita por ser ellas las destinatarias de apoyos en dinero del programa de oportunidades del gobierno federal, sino porque influyen en decisiones para la definición de las líneas de crédito directamente ligadas al mejoramiento de las condiciones de vida familiar.

El ámbito en que se da esta toma de decisiones es formal en las asambleas comunitarias y en la asamblea de representantes y se refleja en el plan operativo de la caja y resulta congruente con los principios del cooperativismo y con el reconocimiento en el ámbito legislativo federal mexicano del papel de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en el ámbito social para privilegiar el bienestar común de sus miembros y no el lucro de particulares (Ley para regular las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, D.O.F. 2009).

Las redes de interacciones que se han establecido para la operación del programa de ahorro y préstamo, no solo influyen en el fortalecimiento del capital humano en el sentido de desarrollo de capacidades específicas para determinadas funciones, en este caso principalmente entre los jóvenes de la segunda generación (Brown A., 2006), sino que además ayudan o influyen para dar una orientación de desarrollo rural en una determinada zona, como lo es en este caso la de influencia de la cooperativa, tal como se plantean teóricos del enfoque territorial (Janvry, 2002, Miranda, 2002).

Tendencia Probable

Una minuciosa observación de lo programado anual en metas de la caja de ahorro y préstamo de la cooperativa y de lo respectivamente conseguido en los mismos años, obliga a reconocer que es un caso que muestra sostenibilidad a la fecha. Si esta situación perdura, quizá se deba en gran medida a la dinámica de relaciones funcionales que están inmersas en todos los programas y a la capacidad de la cooperativa para permanecer activa a pesar de coyunturas desfavorables, o quizá debido también a que ha sido durante coyunturas de este tipo cuando los propios cooperativistas han tomado decisiones “de contragolpe” que a la larga les

han resultado beneficiosas. Por ejemplo, ha sido durante un escenario desfavorable para los pequeños productores de café y recolectores de pimienta gorda y familias consumidoras de alimentos básicos, que surgió el movimiento que luego derivó en la Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS) y tres años después en la conformación con personalidad jurídica de la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. Fue también durante el descalabro de la caída de los precios internacionales del café, que se consideró contar con un instrumento financiero propio que ayudara a minimizar los efectos del crédito externo y las dificultades que se desprenden para la capitalización interna.

Por otra parte en los periodos de coyuntura favorable también se ha dado un despegue y crecimiento muy rápido. Interpretando estos hechos como fortalezas en las relaciones intergeneracionales y transgeneracionales que han surgido durante la historia de la cooperativa y que generan una rica y compleja red de interacciones tanto internas como externas, entonces el papel de tales relaciones ha sido clave para su permanencia. De ésta reflexión se puede desprender la percepción de que en el futuro es previsible la aparición de nuevas necesidades y nuevas formas de enfrentarlas, con necesariamente los miembros de nuevas generaciones que vayan tomando la estafeta de las actuales pero sin abandonar los intereses colectivos, aunque dando lugar a la atención de intereses y necesidades individuales. En esta perspectiva el aprendizaje que ya se ha logrado por los cooperativistas al haber enfrentado obstáculos o al haber aprovechado oportunidades - una cuestión que de acuerdo a la investigación realizada se ha presentado en todos los programas-, es un recurso que juega a favor de las nuevas generaciones; a condición de que tales aprendizajes se tengan presentes a manera de memoria histórica. La misma investigación pudo recoger evidencias durante la encuesta, de que no existe un cabal conocimiento entre las generaciones segunda y tercera sobre obstáculos y oportunidades relevantes que se han presentado en el transcurso de la historia de la cooperativa, sobre todo si ocurrieron durante el periodo que comprende desde su etapa inicial hasta los años 90's, cuando aún no se generalizaba el ingreso de miembros de la segunda generación. Esta situación da cabida a una de las recomendaciones que se plantean a la cooperativa en el apartado correspondiente.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la presente investigación realizada, se tienen elementos que a juicio del autor, permiten abordar la discusión en torno a los aportes recíprocos entre el marco formal del cooperativismo en México y la experiencia que ha vivido la Cooperativa Tosepan Titataniske durante ya más de tres décadas de existencia. Con tal propósito, primero se discute el trabajo de los miembros de la CARTT en el marco de la filosofía cooperativa universal, es decir, de los principios fundamentales que marcan la pauta para el trabajo en los individuos que deciden adoptar el modelo de cooperativa como figura asociativa formal, después, la respuesta estratégica que los propios cooperativistas han desarrollado en materia organizativa para el trabajo, bajo las condiciones de su zona de influencia y de sus necesidades específicas. Luego, las contribuciones en política pública para el desarrollo rural, las contribuciones para la orientación del desempeño de las organizaciones del campo que tienen como objeto el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y finalmente, la contribución a la conceptualización del desarrollo rural.

7.1 Conclusiones de un Proceso en Marcha

- Las relaciones transgeneracionales en la organización, son funcionales para atender necesidades de sus miembros, se recrean y desarrollan en el contexto operativo de sus programas en beneficio de las familias cooperativistas.
- La dinámica de relaciones y sus fines, son congruentes con la misión de la organización, y han jugado un rol determinante para la permanencia activa de la organización.
- Se incrementa la participación de los jóvenes de segunda generación en los puestos de representación formal de la cooperativa, tanto a nivel regional como a nivel de cooperativas comunitarias.

- Es previsible que a mediano plazo estos jóvenes ocupen la mayoría de los puestos de responsabilidad y lleven a cabo actividades con nuevos intereses, pero sin abandonar la misión que dio origen a la cooperativa.
- Existe un potencial de futuros miembros provenientes de la tercera generación, cuya mayoría son actualmente aún niños o adolescentes, debido principalmente a la influencia que en ese sentido ejercen sus padres cooperativistas.
- La dinámica de relaciones transgeneracionales entre los miembros de la cooperativa Tosepan Titataniske en el contexto de sus programas de trabajo, es determinante para su permanencia como organización y para lograr que sus familias obtengan beneficios congruentes con la misión.
- La perspectiva a futuro, es que la cooperativa se mantenga como organización mayoritariamente indígena y con gran capacidad para definir y operar nuevos programas de trabajo, con sus jóvenes miembros en el rol protagónico.

7.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación las recomendaciones específicamente dirigidas a la cooperativa sujeto de investigación, sustentadas en base a la caracterización de sus relaciones intergeneracionales y transgeneracionales, las cuales a su vez son las que de acuerdo a la investigación realizada reflejan la dinámica de interacciones entre sus miembros actuales. Se considera que mejorando y ampliando este tipo de relaciones se contribuye al fortalecimiento y mejoramiento del desempeño de la Cooperativa Tosepan Titataniske, al mismo tiempo que posiblemente influir a la emergencia de nuevos tipo de relaciones en el futuro en bien de la sostenibilidad de ésta organización. Se agrega también y por separado, recomendaciones de política pública para el desarrollo rural, también en base a los resultados del estudio realizado. En el cuadro 47 se exponen las recomendaciones que corresponden a la cooperativa con sus respectivas líneas estratégicas generales para emprenderlas. Le siguen las recomendaciones de política pública.

Cuadro47. Recomendaciones y propuestas congruentes con la caracterización de relaciones intergeneracionales y transgeneracionales de la CARTT. Fuente: Elaboración propia.

Carácter de las relaciones	Recomendación a la cooperativa	Propuesta de gestión de la recomendación
Funcional	<p>Que la Cooperativa emprenda una estrategia de formación dirigida a todos sus cuadros de las diferentes generaciones que ocupen puestos en su estructura operativa a fin de lograr plena comprensión de su importancia funcional e interdependiente en el ámbito de la propia organización.</p>	<p>Que la Cooperativa opere esta recomendación a través de un programa de formación permanente para sus cuadros.</p> <p>Podría por ejemplo aplicarse la perspectiva sistémica u otro que la propia cooperativa considere conveniente de acuerdo a su experiencia. Es importante enfatizar el carácter histórico de lo que ha sido y es funcional y su importancia para la permanencia operativa de la cooperativa en congruencia con su misión y objetivos.</p> <p>Efecto esperado: fortalecimiento del desempeño individual y colectivo en el conjunto (sistema).</p>
Transgeneracional	<p>Que la Cooperativa continúe realizando acciones que promuevan y fortalezcan el reconocimiento entre sus miembros de que la incorporación de más y nuevos jóvenes en la organización, es una estrategia clave para su sostenibilidad.</p>	<p>Que la Cooperativa opere esta recomendación a través de un plan para motivar e incentivar la expresión de intereses e iniciativas de los nuevos jóvenes que ingresan a la CARTT y que se considere pudieran encontrar un espacio de desarrollo en la propia organización, tanto en el plano regional, como en el nivel comunitario.</p> <p>Efecto esperado: fortalecimiento de cooperativas comunitarias por el mayor aprovechamiento de su capital humano y</p>

		<p>por un tipo de relación con el nivel regional que impulse este proceso. Además, esta propuesta puede atenuar la presión que actualmente se advierte en los mismos jóvenes por tener cabida principalmente en programas del plano regional, lo que puede derivar en una centralización de recursos, y debilitar el desarrollo del propio potencial humano comunitario- .</p>
Diversificador	<p>Que la Cooperativa emprenda un programa de identificación de oportunidades de empleo comunitario en diversas actividades económicas que empate con el interés de los jóvenes de segunda y tercera generación y cooperativistas en general, aprovechando las fortalezas de la CARTT en la gestión de proyectos y en el otorgamiento de asistencia técnica y de capacitación.</p>	<p>Que la Cooperativa aplique una estrategia de exploración de oportunidades ocupacionales comunitarias con apoyo consensuado , que permitan gestionarlas mediante un plan de trabajo que involucre a representantes regionales, a representantes comunitarios y a la misma base para acrecentar el dinamismo de las relaciones de colaboración y cooperación.</p> <p>Efecto esperado: formación de la visión cooperativa en contextos de trabajo de la mayor cantidad posible de miembros y potenciación de los ingresos actuales de sus familias en las comunidades donde están sus hogares.</p>
Convergente	<p>Que la Cooperativa dinamice y amplíe la participación en asambleas comunitarias como espacios de discusión y toma de decisiones sobre iniciativas convergentes.</p>	<p>Que la Cooperativa diseñe una estrategia para convocar a todos los miembros cooperativistas a la presentación de nuevas propuestas de acciones a incorporar en la propia organización que al mismo tiempo que fortalezcan lo colectivo, abran la vía para el beneficio familiar e individual.</p> <p>Efecto esperado: Mayor convergencia. Operacionalización del carácter</p>

		convergente de las relaciones mediante plan.
Dinámico	Que la Cooperativa incorpore un plan permanente de formación de sus cuadros a los niveles regional y comunitario en lo que respecta al conocimiento, análisis e interpretación de coyunturas de corte político-social que tengan relación con sus programas actuales y la posibilidad de la apertura de nuevos.	<p>Que la Cooperativa establezca por medio de sus instancias de decisión esta línea de política interna, a fin de transparentar y socializar las acciones empatadas a coyunturas locales, regionales, nacionales e incluso internacionales; aprovechando sus fortalezas internas, como lo es el contar con cuadros de asesores experimentados en esta labor. Por su parte los asesores deben considerar que el esfuerzo y apoyo que canalicen a ésta labor no sólo corresponde a la práctica de cultura política en cualquier modelo organizativo de representación democrática, sino que en ello se juega la propia autonomía de la cooperativa.</p> <p>Efecto esperado: Mayor preparación de cuadros para el aprovechamiento de coyunturas favorables y para anular o disminuir las amenazas de que no sean favorables en un momento dado.</p>
Regulador y atenuante de conflictos internos y externos	Que la Cooperativa aproveche las coyunturas de conflicto internos y externos, como oportunidades de aprendizaje entre sus cuadros dirigentes y operativos.	Que la Cooperativa a través de un plan de formación sobre la base de la caracterización de conflictos, ya se trate de internos o externos, fortalezca las capacidades de sus cuadros de las diferentes generaciones; para poder su describir, analizar y tomar decisiones para la acción que se consideren más convenientes para atenuar y / o resolver los conflictos. Este aprendizaje puede fortalecerse con el estudio de casos ya vividos por la cooperativa.

Integral	Que la Cooperativa aproveche el carácter integral de sus relaciones como marco de aprendizaje entre sus miembros para el fortalecimiento de su capacidad de autogestionar espacios laborales en nuevas posibles actividades económicas.	Que la Cooperativa incluya una línea de formación entre sus miembros, con énfasis en aquellos que ocupan un espacio en las estructuras operativas para el análisis y comprensión del carácter integral de sus relaciones y de su valor estratégico como generador de empleo e ingreso.
Diferencial	Que la Cooperativa fortalezca el sentido de justicia y solidaridad interna entre sus miembros a fin de que la distribución de beneficios escasos sea reconocida como una necesidad temporal y no como una práctica excluyente y por lo tanto, que motive el trabajo para acelerar la disponibilidad de mayores beneficios. Los dirigentes de la cooperativa deben considerar que la ausencia de esta estrategia u otra que también pudiera fortalecer el sentido de justicia y solidaridad y que al mismo tiempo de salida a las expectativas de mejora en las condiciones de vida de sus socios, podría debilitar la propia cohesión interna.	Que la Cooperativa mantenga su práctica de informar los resultados anuales de la operación de sus programas de trabajo, pero incluyendo un punto de análisis sobre la relación entre demanda captada de beneficios y capacidad real de repuesta dada, para centrar la atención en la planeación de las futuras metas y enlograr que estas sean respaldadas por la mayoría de los miembros cooperativistas.

En el plano de política pública se recomienda que:

- El gobierno federal y los estatales diseñen estrategias de intervención para el apoyo al desarrollo rural, poniendo atención a la necesidad de planear a largo plazo para propiciar un verdadero fortalecimiento de las organizaciones de este sector, que las haga capaces de trabajar en una trayectoria autogestiva con prospectiva a que en el tiempo se generen procesos transgeneracionales, como es el caso de la cooperativa Tosepan Titataniske. Tales diseños de estrategias deben ajustarse a condiciones regionales, pero tener un marco institucional nacional favorable a lo casuístico.
- El trabajo de diseño de estrategias que impulse el gobierno federal y de los estados con el enfoque anterior expuesto, deben tener apertura para la participación de aquellos agentes rurales que tienen conocimiento y experiencia sobre la problemática del campo. Para hacer viable y útil esta apertura, el gobierno debe primero crear las condiciones para una efectiva y fructífera participación campesina y demás agentes rurales a través de facilitadores con capacidad y conocimiento que les apoyen, para no caer en la viciada convocatoria supuestamente de carácter participativa y democrática, que podría generar foros, pero no compromisos verdaderos y consensuados entre las partes para emprender acciones que en realidad desafíen los obstáculos al desarrollo rural.

BIBLIOGRAFIA

Acosta L. Irma (Comp.), **Desafíos de la sociedad rural al despuntar el siglo XXI.** Economía y Política, México, Universidad Autónoma de Zacatecas, 2008.

Aguado, José Carlos y Portal María Ana (1991).“**Tiempo, espacio e identidad social**”.*Alteridades*, 2, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Aguilar,Álvaroy Mora, Sergio (1991).“**Participación de la Cooperativa Agropecuaria Regional TosepanTitatniske en la Estructura de Poder Regional y su Influencia en el Desarrollo Rural. El caso de la región Cuetzalan. Sierra NO de Puebla**”. Tesis de Maestría en Desarrollo Rural. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Alkire, S. (2002). “**Dimensions of Human Development**”. *World Development*, Vol.30 número 2: 181-205.

Arias, Marcelino y Hernández Miriam (2010). “**Interculturalismo y Hermenéutica: de la Tradición como pasado a la actualidad de la tradición**”. *Sociedad y Discursos*número17: 73 – 90, Dinamarca, Universidad de Aalborg.

Artaráz, M. (2002). “**Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible**”, *Ecosistemas*, 2.

Barney,J. (1991).”**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**” *Journal of Management*, 17: 39-61.

Batliwala, Srilatha (1997). “**El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción**”. En:Magdalena León (Comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, T.M. Editores, Bogotá, Colombia.

Beaucage, Pierre (2006). “**El Desarrollo Sustentable: crítica del discurso y de las prácticas**”, *Estudios del Hombre*, número 22 Ricardo Ávila, coordinador, México, Universidad de Guadalajara.

Berdegue S. Julio (2003). **“Cooperación para competir. Desarrollo institucional y desempeño económico en empresas asociativas campesinas en Chile”**. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Cadenas de Producción para el Desarrollo Local y el Uso Sostenible de la Biodiversidad , Managua,Nicaragua,17 al 19 de marzo.

Brown, A.W.et al (2006).**“The relationship between human capital and time performance in project management a path analysis”**.*International Journal of Project Management xxx*.

Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente A.L. y el Caribe (1990). **Nuestra Propia Agenda**.

Coronado, Gabriela (1999). **“Una Versión Indígena de la Historia: Los Nahuas de Cuetzalan”** *JILAS*, 5:1 Julio Sydney, Hawkesbury, University of Western.

Dávila, Ricardo (2004)*Innovación y Éxito en la Gerencia Cooperativa*,Instituto de Estudios Rurales.Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Dávila, Ricardo(2005).*Estrategias Futuras de Desarrollo Rural. DesafíosPolíticos Sociales y Culturales; Una Propuesta Para América Latina*.Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

De Grammont, Hubert (2008). **“Las Organizaciones campesinas y la transición política en México (fuerzas y debilidades)”**. *La Chronique des Amériques*, número 8 Octubre.

De Janvry et al.(2002).**“El desarrollo rural con una visión territorial”**. Ponencia presentada en el *Seminario México*, California: Universidad de Berkeley

Degenne,Alain (2009).**“Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones”***REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales* Vol.16, número 3, Junio: 73-74.

Diario Oficial de la Federación (1994) *Ley General de Sociedades Cooperativas* México.

Dirven, Martine, (2004) **“El empleo rural no agrícola y la diversidad rural en América Latina”**, *Revista de la CEPAL* número 83:Agosto.

Echeverri, Rafael et al. (2003) **“Desarrollo Territorial”** . Ponencia presentada en el Seminario Desarrollo Territorial, México

Ferrand, A. (2006). **“Redes heterogéneas de discusión y pluralismo cognitivo”***REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol. 10, número 2 Julio.

Figueroa, David (2008).**“Conflicto Social, Tradición e Identidad Étnica en la Costa Nahua de Michoacán”**. *Espacios Públicos*, número 22, Agosto, México, Universidad Autónoma del Estado de México.

Fritscher, Magda (2002).**“Del estatismo al libre comercio: los dilemas del sector agrícola en México”***Estudios Socios e Agricultura*, octubre 19: 146 -171

Giménez, Gilberto (1996), **“La identidad social o el retorno del sujeto en sociología”**, Ponencia presentada en Identidad. III Coloquio Paul Kirchhoff, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Gómez, E. Sergio (2004).**“Nueva Ruralidad (Fundamentos Teóricos y Necesidad de Avances Empíricos.Una mirada desde la Sociología Rural”***Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*número 8:141 -164.

González, M. Raúl (2009) **“Lo local en la teoría y en la política”** Polis,Revista de la Universidad Bolivariana,Vol.8,Núm.22: 67-80,Chile.

Guzmán M. María Ángeles (2000). **El cambio institucional en México y su impacto en las organizaciones campesinas. La institucionalidad en el sector rural**. Pontificia Universidad Javeriana, Seminario Internacional, Bogotá, Colombia. Agosto.

Honko, Lauri (1996), **“Las tradiciones en la construcción de la identidad cultural y estrategias de supervivencia étnica”**.*Revista de Investigaciones Folklóricas*, número 11:63-77.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2005. **Segundo Censo de Población y Vivienda**, México.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) / Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), disponible en <<http://snim.rami.gob.mx/>>

Márquez T. Luis (1999). **“Historias de Yohualichan y de la Cooperativa TosepanTitataniske”** Instituto Maya, A.C. , Cuetzalan, Puebla, México.

Maya, G. (2005). **“The low income housing cooperatives in Porto Alegre Brazil, a State community Partnership”** *Habitat International* número 29: 303 – 324.

Medina V. Javier y Ortegón Edgar (2006). **“Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”**, CEPAL- *SERIE manuales*, número 51: 117-120, Santiago de Chile.

Miranda, Carlos et al. (2002). **“Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial”** IICA, Brasil.

Mora, Sergio (1985) **“La Cooperativa Agropecuaria Regional TosepanTitataniske en el Proceso de Desarrollo Rural. El caso de la región Cuetzalan. Sierra NO de Puebla”**. Tesis de licenciatura. México: Universidad Autónoma Chapingo.

Ouchi, W.G. (1980). **“Markets, Bureaucracies and Clans”**, *Administrative Science Quarterly* número 25 (1): 129-141.

Plan Zacapoaxtla (1978). **Informe Técnico Anual**. Puebla, México.

Prado, R. Gustavo (1998). **“El Pensamiento Económico de Douglas C. North”** *Laissez- Faire* número 9: 13-32, septiembre.

Quesnel, André y del Rey, Alberto (2005). **“La Construcción de una Economía Familiar de Archipiélago. Movilidad y Recomposición de las Relaciones Intergeneracionales en el Medio Rural Mexicano”**. *Estudios Demográficos y Urbanos*, mayo-agosto vol.20 número 2: 197-228. México. El Colegio de México, A. C.

Rivas T. Luis Arturo (2009). **“Evolución de la teoría de la organización, Universidad y Empresa”** número 17 julio-diciembre: 11-32, Universidad del Rosario, Colombia.

Rojas, Jairo (2007). **“Organización Campesina y Desarrollo Humano: Análisis comparativo entre socios y no socios de la Cooperativa TosepanTitaniske, Región Cuetzalan, Edo. Puebla, México”**. México, Colegio de Postgraduados.

S. Timasheff Nicholas (2003). *La Teoría Sociológica*, Fondo de Cultura Económica, México.

Schejtman, Alexander et al (2003). **“Sobre Desarrollo Rural Territorial”**, FIDA-BID Secretaría de Gobernación (SEGOB) Centro Nacional de Desarrollo Municipal (1999). *Enciclopedia de los Municipios de México*, México.

Shuler, Margaret (1997). **“Los derechos de las mujeres son derechos humanos: La agenda internacional del empoderamiento”** En: Magdalena León (Comp.) *Poder y empoderamiento de las mujeres*, T.M. Editores, Bogotá Colombia.

Tercera Cumbre de las Américas (2001). **Plan de Acción**. Quebec.

V. Koslov, (1967) **“el concepto de comunidad étnica”**, *Sovietskaia etnográfica*, Número 2.

Villalobos L. Gonzalo (2000). *Desarrollo Local y Desarrollo Agrario en México. Retos y Perspectivas en la Globalización*. ALPIE.

Warman, Arturo (2003). **“La Reforma Agraria Mexicana: Una Visión de Largo Plazo”**. *Reforma Agraria, Colonización y Cooperativas*. FAO, 2: 84-94.

Young, Kate (1998). **“El potencial transformador en las necesidades prácticas: empoderamiento colectivo y el proceso de planificación”** En: Magdalena León (Comp.) *Poder y empoderamiento de mujeres*, T.M. Editores. Bogotá Colombia.

ANEXO 1. GLOSARIO

Iniciadores. Pequeños productores, artesanos, jornaleros y amas de casa que en el año de 1977 iniciaron un movimiento en la Región Cuetzalan para obtener productos básicos de consumo familiar, principalmente azúcar, maíz y frijol. Los iniciadores se reconocían a sí mismos como “cooperativistas”.

Unión de Pequeños Productores de la Sierra (UPPS). Es la organización que fundaron y en la que se integraron los iniciadores. Esta organización que no tenía personalidad jurídica, nació y creció por adhesión voluntaria. Tuvo vigencia durante el periodo 1977 – 1980, hasta que se transformó formalmente en cooperativa.

Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (SCARTT) Es la organización fundada en 1981 por una parte de los individuos que fueron iniciadores. El marco legal de esta nueva organización fue la Ley General de Sociedades Cooperativas. Al fundarse la SCARTT, se disolvió la UPSS.

Socios fundadores. Es el conjunto de personas que integraron formalmente a la SCARTT, mediante acta constitutiva. Los socios fundadores son la primera generación de la SCARTT.

Nuevos socios de la SCARTT. Son los individuos que se han integrado formalmente a la cooperativa, después de la fecha de su fundación.

Segunda generación de miembros de la SCARTT. Son hijos e hijas de socios fundadores, que se han integrado formalmente a la cooperativa. Según corresponda, se puede distinguir a una segunda generación de miembros de la

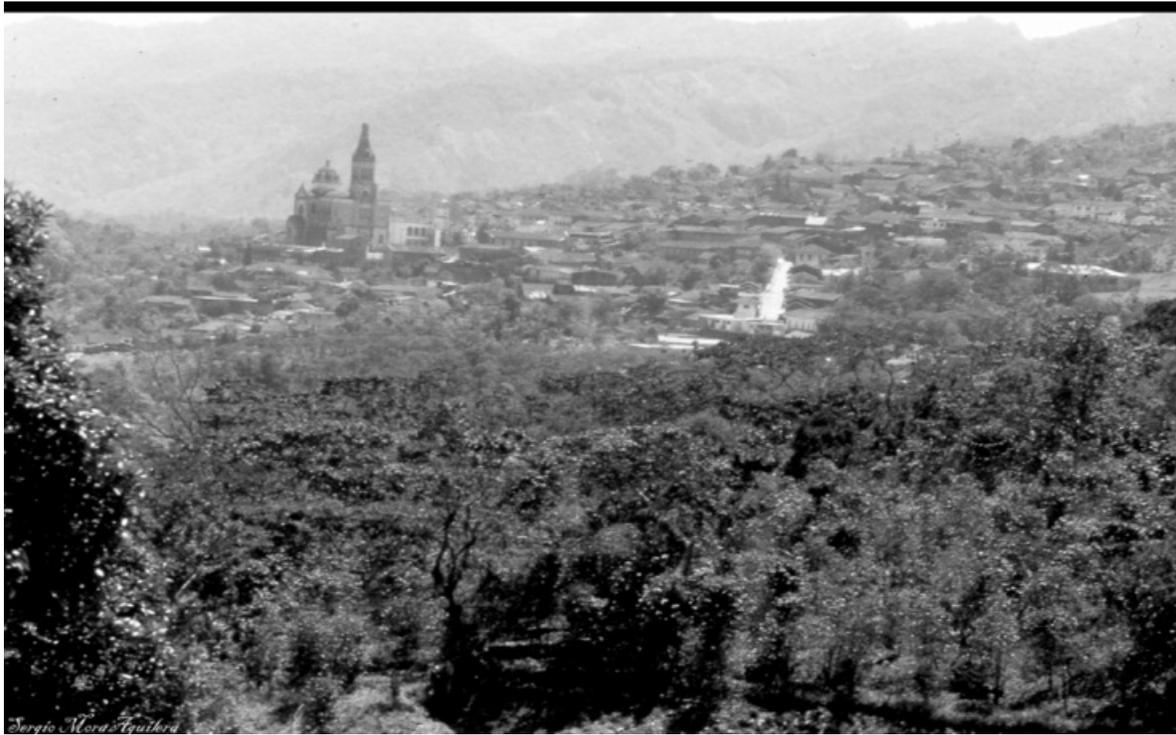
cooperativa, hijos de fundadores, de aquella segunda generación de miembros, hijos e hijas miembros no fundadores.

Tercera generación. Son aquellos hijos e hijas de miembros de la cooperativa de la segunda generación. Algunos individuos pertenecientes a la tercera generación son ya miembros formales de la cooperativa. En esta condición de miembros, pueden ser nietos o nietas de fundadores.

Ex miembros de la cooperativa. Es un sector de la población en la zona de influencia de la cooperativa que por algún motivo abandonó esta organización, después de haber participado durante cierto tiempo.

No participantes. Son el resto de la población de la zona de influencia de la cooperativa, que nunca han sido miembros de la SCARTT, ni lo fueron de la UPSS.

ANEXO 2. COMPENDIO HISTÓRICO FOTOGRÁFICO



Vista panorámica de Cuetzalan, Puebla, 1977. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera



Cooperativistas fundadores en la comunidad de Yohualichan, comprando víveres en su cooperativa comunitaria. Yohualichan, Cuetzalan, Puebla, 1977. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Foto superior: Cooperativista fundador recogiendo su ración de azúcar en la tienda cooperativa de su comunidad. Abajo, fachada de la cooperativa comunitaria de Xiloxochico, municipio de Cuetzalan, Puebla, 1977. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativistas fundadores negociando con el titular del Programa CONASUPO – COPLAMAR del Gobierno Fedearal, que el primer almacén- en el país- para el abasto de alimentos sea instalado en Cuetzalan y sea operado por la CARTT. Yohualichan, Cuetzalan, Puebla, 1980. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Tienda cooperativa de la CARTT fortalecida con la ampliación de la oferta de alimentos del Programa CONASUPO – COPLAMAR. Acaxiloco, Cuetzalan, Puebla, 1981. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativista fundador encargado de ventas en la tienda cooperativa de sus comunidad en el municipio Cuetzalan, Puebla, 1981. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



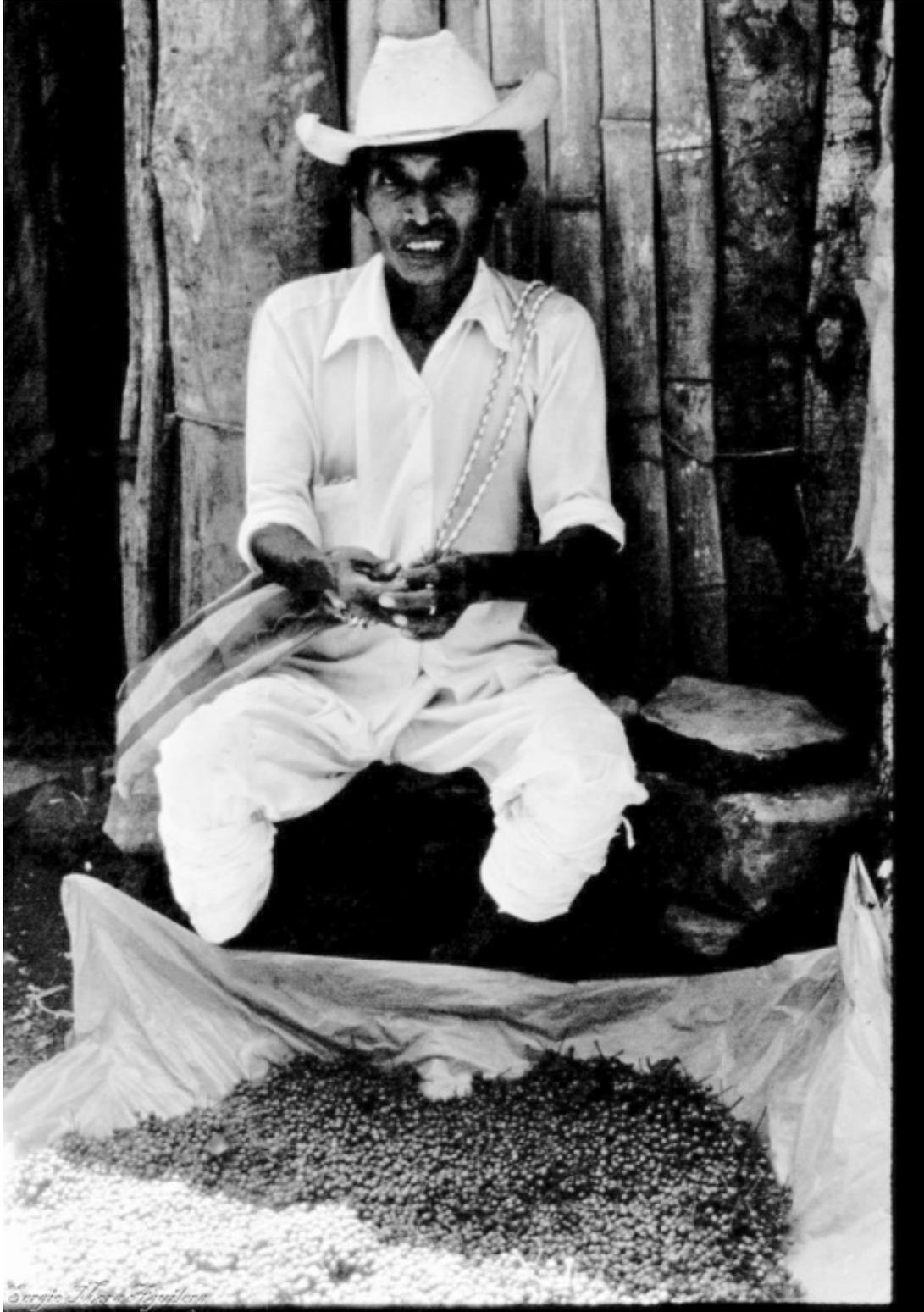
Local de la tienda cooperativa en Yohualichan, mostrando también la imagen del Programa CONASUPO–COPLAMAR negociado para ampliar la oferta de alimentos. Yohualichan, Cuetzalan, Puebla, 1981. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Almacén del Programa CONASUPO –COPLAMAR operado por la CARTT para el abasto de alimentos a través de las tiendas cooperativas comunitarias. Cuetzalan, Puebla, 1982. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativista fundador recolectando pimienta gorda silvestre en su predio ubicado en el municipio de Cuetzalan. Fines de los 70's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



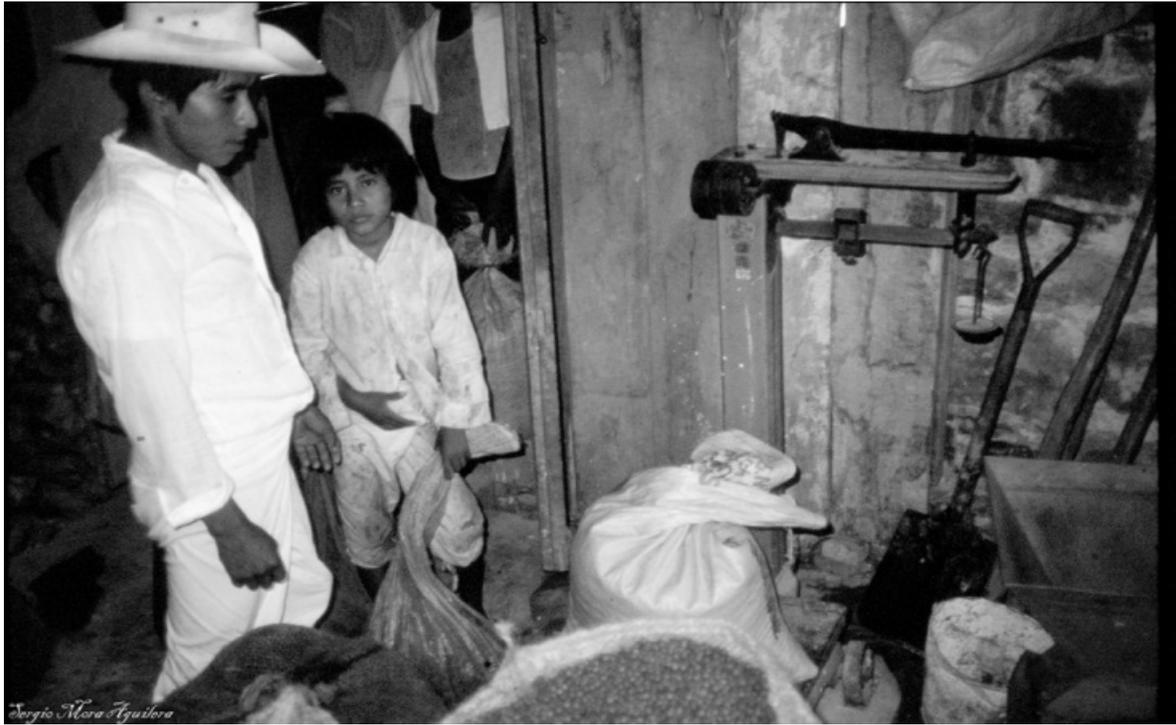
Cooperativista fundador limpiando pimienta en su comunidad del municipio de Cuetzalan, Puebla, fines de los 70's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



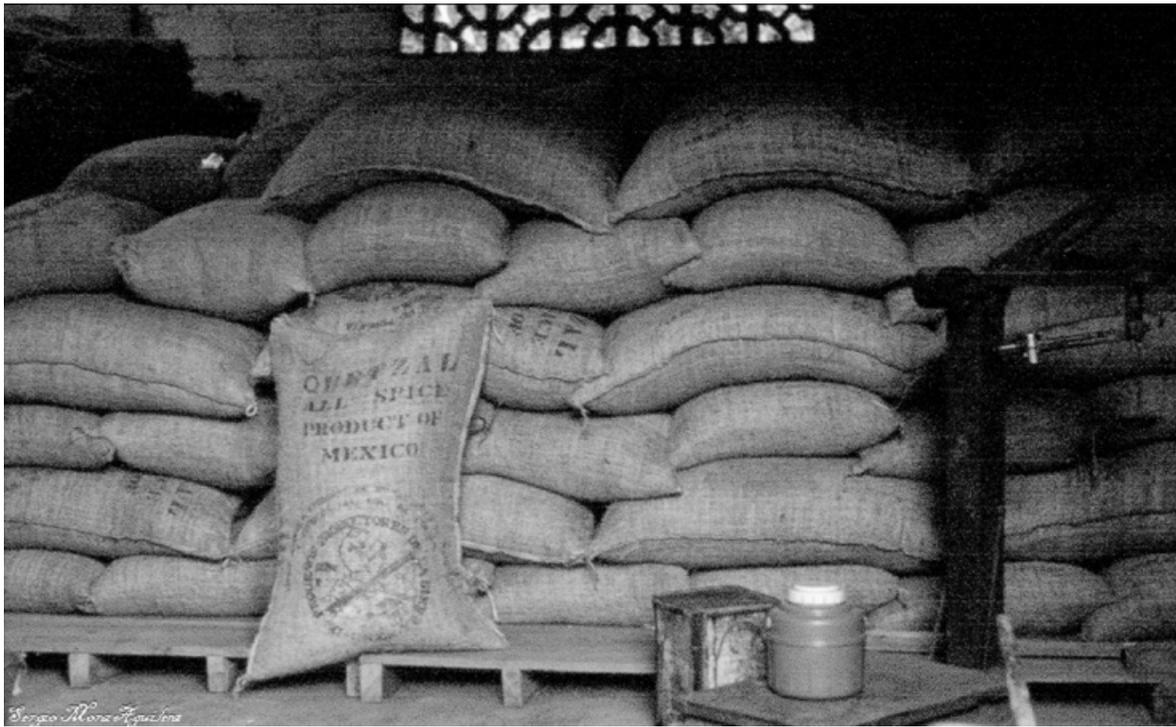
Cooperativista fundador llevando su pimienta al centro de acopio de su comunidad en el municipio de Cuetzalan, Puebla, fines de los 70's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativista fundador entregando su pimienta en su comunidad del municipio de Cuetzalan, Puebla, principios de los 80's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Registro de pesaje de pimienta en una comunidad del municipio de Cuetzalan, Puebla, fines de los 70's, Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Bodega de la Cooperativa con pimienta marca "Quetzal" lista para exportación, principios de los 80's. Archivo fotográfico. Sergio Mora Aguilera.



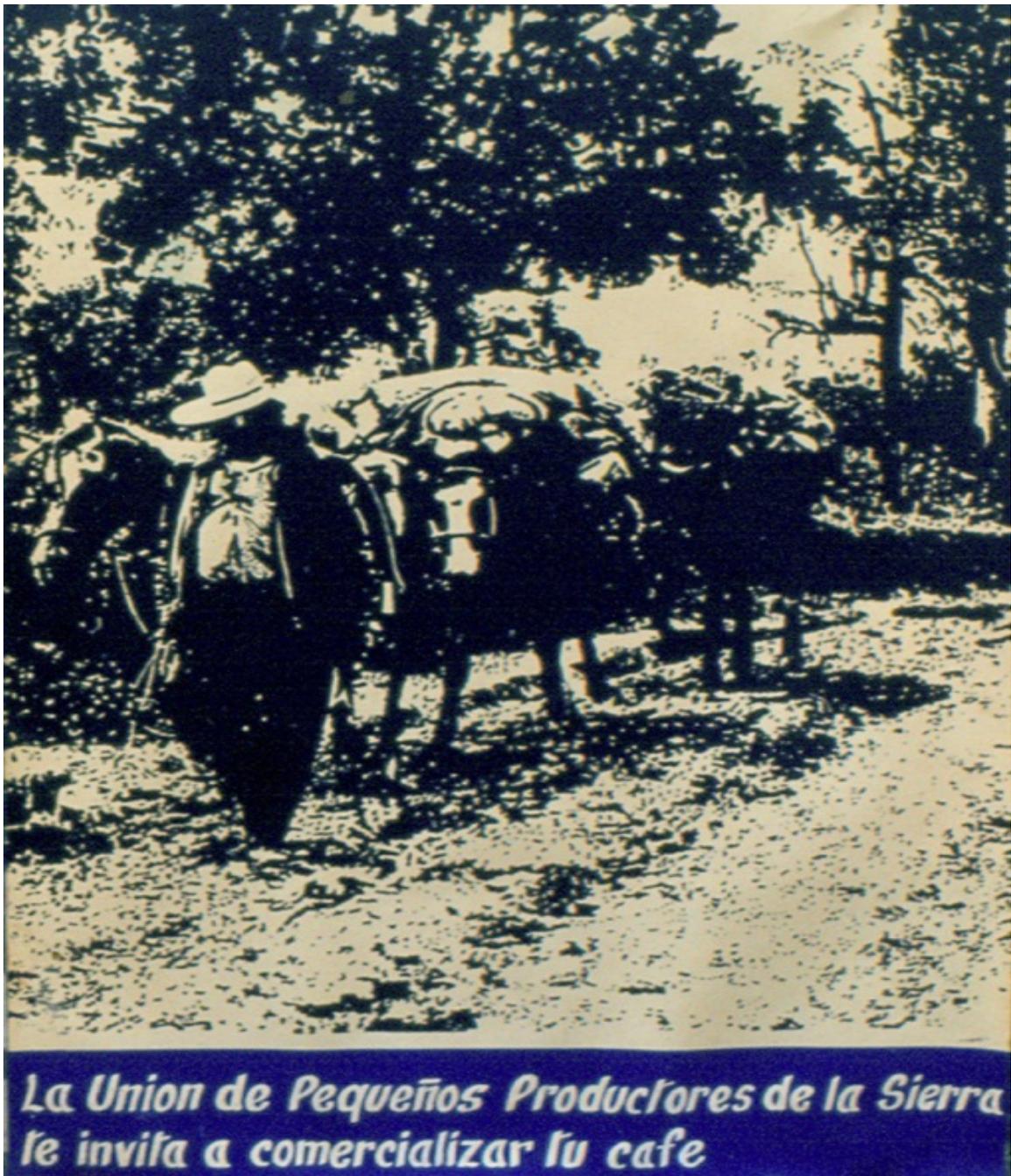
Carga de pimienta para exportación desde la bodega habilitada en la oficina del Plan Zacapoaxtla. Cuetzalan, Puebla, principios de los 80's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Embarque de pimienta de la Cooperativa. Principios de los 80's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Dirigentes de la CARTT presidiendo el alcance de pimienta a los cooperativistas. Cuetzalan, Puebla, 1982. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cartel de promoción. Autor: Miguel Ángel Molina †. (Fines de los años 70's) Foto del original del archivo de carteles de serigrafía de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativistas realizando faena (trabajo colectivo) para construir su beneficio de café. Cuetzalan, Puebla, 1981. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Mujeres cooperativistas en faena participando en la limpia de terreno para la construcción del beneficio de café de la CARTT. Cuetzalan, Puebla, 1981. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Inauguración de beneficio de café en Cuetzalan, Puebla, 1983. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.

Convocados a la inauguración del beneficio. 1983



*Cooperativistas en la inauguración de su beneficio de café. Cuetzalan, Puebla, 1983.
Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.*



Bodega de café de la CARTT. Cuetzalan, Puebla, principios de los 80's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Asamblea de cooperativistas en Cuetzalan, Puebla, 1979. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Votación para elección de representantes de la CARTT. Cuetzalan, Puebla, principios de los 80's. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativistas reunidos en el Zócalo de Cuetzalan en el marco de sulucha política para ganar representación en la estructura de poder (Presidencias municipales y Presidencias Auxiliares) Cuetzalan, Puebla, 1987. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativistas y algunos funcionarios públicos en el Foro de Desarrollo Regional organizado en coordinación con diez municipios de la Sierra Nororiental de Puebla. Cuetzalan, Puebla, 1987. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Cooperativistas recibiendo capacitación para acopiar pimienta. Oficina del Plan Zacapoaxtla del Colegio de Postgraduados Cuetzalan, Puebla, 1978. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Estudiante de la Universidad Autónoma Metropolitana U.Xochimilco en servicio social capacitando a un cooperativista para producir materiales de difusión de los programas de la CARTT en serigrafía, Cuetzalan, Puebla, 1980. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Mujeres cooperativistas productoras de miel virgen de abeja melipona. Archivo fotográfico de la CARTT. s /f.



Niña hija de padres cooperativistas estudiando con material Montessori en la escuela Tosepan Kalnemachtilyan de la Cooperativa. Cuetzalan, Puebla. 2007. Archivo fotográfico de Sergio Quetzalcóatl Mora Tapia.



Algunos niños y niñas nietos y nietas de socios fundadores de la CARTT en la escuela Tosepan Kalnemachtilyan de la Cooperativa. Cuetzalan, Puebla. 2007. Archivo fotográfico de la CARTT.



Oficina de la CARTT y matriz de la Caja de Ahorro y Crédito "Tosepantomin"— dinero de todos para beneficio de todos- Cuetzalan, Puebla. 2005. Archivo fotográfico de la CARTT.



Casa construida con el apoyo del Programa de Vivienda de la CARTT y subsidio de CONAVI. Cuetzalan, Puebla, 2012. Archivo fotográfico de la CARTT.



Presentación de mujeres jóvenes cooperativistas de las etnias totonaca y náhuatl de segunda generación de la CARTT, elegidas por sus comunidades como promotoras de salud, durante la inauguración del programa “Tosepanpajti” – salud para todos - de la Cooperativa. Cuetzalan, Puebla, 2010. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Curandera cooperativista inaugurando instalaciones del programa de salud "Tosepan Pajti" Cuetzalan, Puebla, 2010. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Centro de Formación "KaltaixpetaniLOYAN" –casa donde alberga el espíritu- de la CARTT. Cuetzalan, Puebla, 2012. Archivo fotográfico de la Cooperativa.



Cooperativistas socios fundadores (primera generación) de la CARTT, recibiendo el reconocimiento de miembros de su organización en su XXXV Aniversario. Auditorio del Kaltaixpetaniloan, Cuetzalan, Puebla, febrero 2012. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Homenaje de cooperativistas a socios fundadores (primera generación) de la CARTT, en su XXXV Aniversario. Auditorio del Kaltaixpetaniyoyan, Cuetzalan, Puebla, febrero 2012. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Algunos socios fundadores (primera generación) de la CARTT. Kaltaixpetaniloan, Cuetzalan, Puebla, febrero 2012. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.



Algunos nietos y nietas (tercera generación), de fundadores de la CARTT.Kaltaixpetaniloyan, Cuetzalan, Puebla, febrero 2012. Archivo fotográfico de Sergio Mora Aguilera.