



# Finanzas sociales y comercialización

## Experiencias de desarrollo local en México

### Coordinación general

*Rafael Reygadas Robles Gil*

*Carlos Zarco Mera*

### Coordinadores

*Ana Stern Leuchter*

*Roberto Sergio Vega González*

*Alfonso Castillo Sánchez Mejorada*

# **Finanzas sociales y comercialización**

Experiencias de desarrollo local en México

## **Coordinadores**

Ana Stern Leuchter

Roberto Sergio Vega González

Alfonso Castillo Sánchez Mejorada

## Índice

### **I. Presentación**

**Rafael Reygadas Robles Gil y Carlos Zarco Mera**

### **II. Mapa de incidencia centrado en la segunda fase del Ciclo Económico: Las Finanzas Sociales y la Comercialización**

#### **1. Introducción**

Alfonso Castillo Sánchez Mejorada

- 1.1. La experiencia de SEDAC/Semillas
- 1.2. La experiencia de AMUCSS (Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C.) / Microbancos
- 1.3. La experiencia de ANEC (Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, AC)
- 1.4. La experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (Fondo Solidario del Frente Democrático Campesino, A.C.)
- 1.5. La experiencia de la Cooperativa Ya Munts'I Béhña del Valle del Mexquital y su relación con IDEAR (Impulsora de ALTERNATIVAS Regionales, S.C.)

#### **2. Aprendizajes**

Ana Stern Leuchter y Roberto Sergio Vega González

- 2.1. Visión
- 2.2. Valores sociales y personales
- 2.3. Metodologías y principales capacidades desarrolladas
- 2.4. Logros
- 2.5. Limitaciones
- 2.6. Sinergias

#### **3. Conclusiones**

Ana Stern Leuchter y Roberto Sergio Vega González

- 3.1. Concepción: apropiación de la intermediación comercial y financiera
- 3.2. Metodología: aprender, hacer y participar
- 3.3. Instrumentos o herramientas de comunicación y formación de promotores

### **III. La Experiencia AMUCSS y de dos Microbancos Rurales en el estado de Oaxaca: Kaxa Taón y Lis Mil**

Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. Sonia Rita y Crhistophe Paquette

#### **1. Antecedentes**

1. Objetivo de la sistematización
2. Eje temático de la sistematización

## **2. Presentación del contexto**

- 2.1.Contexto en el que se sitúan de microbancos
- 2.2.Qué está haciendo la AMUCSS al respecto
- 2.3.Microlocalización y avances
- 2.4.Los principales desafíos

## **3. Recuperación de la historia**

- 3.1.El contexto inicial: el fracaso de los sistemas de crédito agrícola y la crisis del 1995
- 3.2.Cabildeo con las organizaciones de base
- 3.3.Kaxa Taón, San José Tenengo, Teotitán, Oaxaca
  - 3.3.1. La creación del microbanco
  - 3.3.2. Crecimiento y consolidación de Lis Mii
- 3.4.Lis Mill, Miahuatláàn, Oaxaca.
  - 3.4.1. La creación del microbanco
  - 3.4.2. Crecimiento y consolidación de Lis Mii
- 3.5.La organización en red la institucionalización de los microbancos

## **4. Interpretación de la experiencia**

- 4.1.Visión: los planteamientos de la organización
  - 4.1.1. Constitución de sujetos
  - 4.1.2. Construcción de identidad
  - 4.1.3. Sostenibilidad
  - 4.1.4. Adaptación y alta calidad de los servicios y metodologías
  - 4.1.5. Fuerza cultural
  - 4.1.6. Acumulación de poder
  - 4.1.7. Incidencia Local
- 4.2.Los valores de los microbancos rurales
  - 4.2.1. Constitución de sujetos
  - 4.2.2. Acumulación de poder
  - 4.2.3. Incidencia local y construcción de capital social

## **5. Las metodologías**

- 5.1.Constitución de sujetos
- 5.2.Los grupos solidarios
- 5.3.Las rutas
- 5.4.Metodologías para la institucionalización de cada microbanco
- 5.5.Incidencia local: Funcionamiento en sistema

## **6. Asociaciones y sinergias**

- 6.1. Creación de identidad
- 6.2. Acumulación de poder e incidencia local

## **7. Fortalezas y debilidades de la organización**

- 7.1. Fortalezas
- 7.2. Debilidades
- 7.3. La participación social, un activo fundamental

Anexo 1. Número de miembros en los microbancos

Anexo 2. Ruta crítica para la formación del IFR

Anexo 3. Siglas

## **IV. La ANEC, una experiencia de modernización del campo con campesinos**

Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C.

### **1. Introducción**

### **2. La ANEC, una experiencia de modernización del campo con campesinos**

- 2.1. El contexto en el que surge la ANEC. Los cambios estructurales en el mercado de granos básicos
- 2.2. Los granos básicos frente a la apertura comercial
  - 2.2.1. La crisis de la agricultura mundial y la liberalización de los mercados
  - 2.2.2. La privatización del mercado agroalimentarios de granos básicos
- 2.3. El retiro del Estado en la comercialización de granos básicos
  - 2.3.1. La desaparición de los precios de garantía y la Conasupo
  - 2.3.2. La privatización de ANDSA y Boruconsa
- 2.4. El papel de los pequeños y medianos productores frente al retiro del Estado

### **3. La reconstrucción de su historia**

- 3.1. Antecedentes
- 3.2. Los primeros pasos: apropiándonos de la comercialización
  - 3.2.1. La Empresa Comercializadora Campesina (ECC)
  - 3.2.2. Las estrategias para apropiarnos de la comercialización
- 3.3. Fortalecimiento y desarrollo de nuevas experiencias
- 3.4. El momento actual. Enfrentando nuevos retos

### **4. La lectura del proceso: los aprendizajes**

- 4.1. Qué visión hemos construido y qué valores nos han orientado
- 4.2. Qué metodologías hemos desarrollado
- 4.3. Tejiendo redes con otros campesinos y otras instituciones

## **5. Que nos dice la experiencia ANEC**

- 5.1. Los elementos de identidad
- 5.2. La construcción de otras formas de poder
- 5.3. La incidencia local

## **6. La transformación de la relación ANEC-Gobierno**

- 6.1. Estableciendo nuevas formas de negociación con el gobierno
- 6.2. La incidencia en políticas públicas

## **7. Recuperación metodológica de la sistematización**

- 7.1. El proceso desarrollado
- 7.2. Los aprendizajes del proceso

## **V. La Experiencia de Organización Rural de la Cooperativa de Ahorro del Frente Democrático Campesino**

Frente Democrático Campesino, A.C.

Jean-Baptiste Cousin

### **1. Introducción**

### **2. El contexto general**

- 1. La descampesinización en las familias temporaleras del oeste de Chihuahua. La costosa transición del corporativismo rural al ajuste estructural globalizador
  - 1.1. El corporativismo rural
  - 1.2. La crisis de los años de 1980 y el ajuste estructural del FMI
  - 1.3. La sequía recurrente
  - 1.4. La descampesinización de la zona de temporal
  - 1.5. La cultura campesina: un suelo a la vez desgastado y fértil, para fomentar la organización
- 2. El contexto público institucional: política pública y finanzas sociales
  - 2.1. El financiamiento al campo: relato de fracasos y de soluciones equivocadas
  - 2.2. Microcrédito y/o finanzas sociales, un tema en reciente auge en la agenda nacional
- 3. El contexto organizacional: el frente democrático campesino
  - 3.1. Por la dignidad de los campesinos. Una organización plural, caminando con dos pies: la protesta y la propuesta
  - 3.2. Las luchas por el crédito

### **2. Narración de la historia de la cooperativa**

- 2.1.1993 – 1999 El hábito del ahorro a prueba de los campesinos: el modelo de organización a prueba del FDC; incubación, nacimiento e infancia de luces y sombras
  - 2.1.1. 1993 – 1995 Una apuesta discutida y los primeros pasos
  - 2.1.2. 1995 – 1999 Incubación y hormiguitas
- 2.2.1999 - 2001 Organización, educación, financiamiento, la consolidación de una experiencia de ahorro y crédito en el medio rural
  - 2.2.1. 1999 - 2001 Reanimación, reorganización. Un año de transición: 1999
  - 2.2.2. El año 2000, la construcción del modelo
  - 2.2.3. Las evaluaciones externas
- 2.3.2001 – 2003 El crecimiento y el largo camino hacia la sustentabilidad
  - 2.3.1. La cooperativa y el FDC
  - 2.3.2. La construcción de la gobernabilidad
  - 2.3.3. Servicios financieros y organización administrativa
  - 2.3.4. El largo camino hacia la sustentabilidad
  - 2.3.5. Crecimiento y territorio
  - 2.3.6. La evaluación final del proyecto de la Unión Europea
- 2.4. Mirando el camino recorrido, palabras de los socios

### **3. Interpretación de la experiencia**

- 3.1. ¿Qué visión hemos construido?
  - 3.1.1. Visiones heredadas de las luchas del FDC
  - 3.1.2. Intencionalidades planteadas al inicio del proyecto de ahorro
  - 3.1.3. Visiones construidas
- 3.2. ¿Qué valores nos han orientado?
  - 3.2.1. Los valores más importantes
  - 3.2.2. Otros valores identificados
- 3.3. ¿Qué metodologías hemos desarrollado?
  - 3.3.1. Constitución de sujetos
  - 3.3.2. Acumulación de poder
- 3.4. ¿Qué sinergias hemos activado?
  - 3.4.1. Sinergias con actores públicos
  - 3.4.2. Sinergias con actores privados
  - 3.4.3. Sinergias con el FDC

## **VI. Mujeres Artesanas Náhñús de la cooperativa ya munts 'l b'ehña en el valle del Mexquita en Hhidalgo**

Impulsora de Alternativas regionales, S.C.

### **1. Introducción**

### **2. Contexto de la sistematización**

- 1. Una mirada a la realidad indígena y rural en el contexto nacional
- 2. Sobre el Valle del Mezquital. Un contexto regional

### **3. Los caminos andados: recuperando la historia**

1. Construyendo alternativas para el desarrollo desde Idear.
2. Recuperando nuestra historia: La cooperativa Ya munts'í b'ehña
  - 2.1. 1ª. Etapa: Antecedentes y tiempo de Lucha y Unión.
  - 2.2. 2ª. Etapa: Tiempo de crecer.
  - 2.3. 3ª. Etapa: Tiempo de Aprender, de avance.

**4. Los pasos entretnejidos: un análisis y conclusión sobre la metodología y estrategias construidas.**

1. Etapa de Inicio : Estructura organizativa para El Comercio Justo
2. Etapa de crecer: El alma e identidad de la organización.
3. c. Los vínculos como estrategia de fortalecimiento interno y presencia externa:
4. d. Etapa: crear organización con todas.

**5. Y ahora qué...**

1. Retos para adelante.

## **VII. El Modelo de Fondos Rotativos Autogestivos**

Microregionales Integrales (FRAMI) en Guanajuato

Servicios para el Desarrollo A.C. /Semillas para el desarrollo Salvado García

Cárdenas

### **1. Introducción**

### **2. Contexto de la sistematización**

- 2.1. Autodiagnósticos microregionales
- 2.2. Organizaciones de la sociedad civil
- 2.3. Organizadores locales (de base)
- 2.4. Nuestras preocupaciones centrales como organización

### **3. Objetivo de la sistematización**

- 3.1. Objetivo general
- 3.2. Eje temático de la sistematización

### **4. Recuperación histórica de la experiencia**

- 4.1. Antecedentes
- 4.2. Las etapas iniciales de la experiencia en el Mezquial
  - 4.2.1. Primera etapa: el autodiagnóstico
  - 4.2.2. Segunda etapa: proyectos comunitarios
  - 4.2.3. Tercera etapa: organización regional (1987 – 1993)
  - 4.2.4. Cuarta etapa: la Red contra la Extrema Pobreza (1993 – 1996)
- 4.3. Cadenas de vida en Guanajuato: la experiencia en Apaseo el Alto
  - 4.3.1. Primera etapa: el autodiagnóstico participativo
  - 4.3.2. Segunda etapa: conociendo las experiencias previas
  - 4.3.3. Tercera etapa: elaboración participativa del proyecto
  - 4.3.4. Cuarta etapa: la consolidación organizativa
  - 4.3.5. Quinta etapa: la operación del proyecto
- 4.4. Testimonios de los grupos
  - 4.4.1. Qué es proyecto de Cadenas de Vida
  - 4.4.2. Justificación
  - 4.4.3. Qué queremos con el proyecto de Cadenas de Vida
  - 4.4.4. Para trabajar en el proyecto nos hace falta
  - 4.4.5. Para trabajar en el proyecto nosotros contamos con
- 4.5. La experiencia de Cadenas de Vida en Dolores Hidalgo y en Irapuato
  - 4.5.1. Inicio de la experiencia
  - 4.5.2. Primera etapa: el autodiagnóstico participativo
  - 4.5.3. Segunda etapa: elaboración participativa del proyecto
  - 4.5.4. Tercera etapa: seguimiento del proyecto
- 4.6. La experiencia de Cadenas de Vida en Santa Catarina
  - 4.6.1. Primera etapa: promoción del proyecto

- 4.6.2. Segunda etapa: planeación participativa y operación autogestiva del proyecto
- 4.6.3. Tercera etapa: la revolvencia autogestiva

- 4.7. Los fondos rotativos de vivienda autogestiva en Guanajuato
- 4.8. El fondo rotativo par proyectos productivos en Guanajuato

## **5. Conclusiones**

- 5.1. Nuevos aprendizajes
- 5.2. Aportaciones nuevas a nuestro modelo metodológico
  - 5.2.1. Investigación-acción-participativa (paradigma de la corriente latinoamericana, Orlando Fals Borda)
  - 5.2.2. Formación por la acción: ver, juzgar, actuar (paradigma del movimiento mundial juventud Obrera Cristiana)
- 5.3. Aportaciones a una nueva política social

Anexo 1. Reglamento de Cadena de Vida y Esperanza S. de S.S.

Anexo 2. Convenio de colaboración entre la comunidad de Agua Buena, municipio de Santa Catarina, estado de Guanajuato, por una parte y Servicios para el Desarrollo, A.C. por otra

Anexo 3. Reglamentos del proyecto en Santa Catarina

Anexo 4. Presupuesto de proyecto para un año (Apaseo el Alto)

## **Directorio de Organizaciones Participantes**

## **I. Presentación**

El libro que tienen entre sus manos, antes de estar escrito, fue un conjunto de trabajos comunitarios, de prácticas sociales complejas y diversas, realizadas en diferentes estados del país, y en diferentes ámbitos de la vida económica, social y cultural, en la mayoría de los casos en el campo mexicano. A partir de muy diversas prácticas productivas y sociales, sus autores y autoras fueron construyendo y elaborando, a través de la escritura y con asesoría de un equipo de investigación, un proceso colectivo de construcción de conocimientos y significados que duró dieciocho meses. A esta tarea la llamamos: “*Sistematización y proyección de los aportes de las organizaciones civiles al desarrollo local*”. El esfuerzo conjunto contó con el apoyo del Consejo de Educación de Adultos de América Latina, de la Fundación Ford y del Instituto Nacional de Desarrollo Social.

Los relatos que encierran estas páginas hablan de los caminos que las organizaciones sociales y civiles fueron descubriendo para responder a demandas vivamente sentidas; nos muestran también cómo estas mismas organizaciones, se fueron constituyendo a sí mismas como sujetas, en el proceso de superar la pobreza, de tejer sinergias y de consolidar su autonomía.

En todos los casos presentados aparecieron sueños de cambio, imaginarios colectivos de futuro que empezaron por expresar un ya basta, un no más, y emprendieron diversas rutas y mediaciones para acercar sus sueños a su vida cotidiana.

Las diferentes organizaciones participantes se lanzaron a la tarea conjunta de recordar y construir su historia, de traer al presente su memoria colectiva, de organizar sus archivos, de desempolvar sus documentos, de interrogar a sus prácticas cotidianas, de hablar con diversos actores, de dar cuenta de su calidad de constructoras de su propio futuro, de evocar cómo superaron los obstáculos encontrados y de afirmar cómo se asociaron con otras y otros para tener fuerza para hacer efectivos sus sueños. El trabajo de recuperación de la memoria también estuvo orientado a destacar las formas de actuar, los mecanismos de intervención, las formas metodológicas inventadas para desarrollar una amplia participación, las estrategias para abordar los conflictos y los dispositivos para incluir a las y los afectados por la pobreza.

En primer término encontrarán una introducción a lo que hemos *llamado mapa de incidencia de las prácticas centrado en la comercialización y finanzas sociales*, que fue elaborado por un equipo de coordinación de 5 experiencias y que contiene una reflexión inicial sobre las características comunes a estas prácticas.

Después encontrarán un texto analítico de carácter general que es resultado de una lectura atenta del conjunto de los textos de este mapa de experiencias. Contiene la ubicación del mapa específico, los aprendizajes y las conclusiones, que ofrecen, a modo de reflexión crítica, un panorama amplio de realidades que pueden ser comparadas y valoradas a la luz de las propias experiencias y que pueden ser aprehendidas, asumidas, criticadas y recreadas por otras organizaciones que trabajan en esos mismos ámbitos. Hasta aquí los textos fueron escritos por el equipo de coordinación de la sistematización a partir de muy variados insumos: visitas, talleres locales, reuniones nacionales, discusiones, lectura de los escritos de las organizaciones en sus diferentes fases y momentos.

Enseguida viene un conjunto de relatos particulares, escrito por autores y autoras, ya sea individuales o institucionales, de cada una de las experiencias. Estos relatos consideran contexto específico, historia, modos de incidir en la transformación de la realidad y aprendizajes principales. En general, esta parte del texto, que va dando la voz a cada una de las experiencias, representa el fruto de talleres colectivos y de discusiones realizadas en cada organización. Sin duda existe una disimetría en estilo literario y en las dimensiones de cada texto, que corresponde por un lado a la distinta etapa de maduración de cada experiencia, y por otro, al mayor o menor conocimiento y capacidad de sus autores o autoras para comunicar el significado y el corazón de las prácticas cotidianas de sus organizaciones, comunidades y pueblos.

Las y los relatores finales de cada texto hemos sido muy respetuosos de los contenidos y estructura de cada uno de los relatos, pues pensamos que la forma alcanzada en cada caso revela tanto enfoques particulares como estadios y momentos de cada proceso y de la narración del mismo con los que estuvieron de acuerdo diferentes instancias colectivas de cada organización. Le pedimos a las y los lectores que vean en las asimetrías y en la pluralidad de los textos, parte de la riqueza de la diversidad social.

Finalmente, esperamos que encuentren en estos materiales, pistas para mejorar su trabajo cotidiano y para incidir con mayor fuerza en políticas públicas que lleven a la vigencia de los derechos humanos y a impulsar, con ánimo redoblado, un desarrollo local sustentable.

Rafael Reygadas Robles Gil  
Carlos Zarco Mera

Ciudad de México, abril de 2005

## **II. Mapa de Incidencia de Prácticas centrado en la Segunda Fase del Ciclo Económico: Las Finanzas Sociales y la Comercialización**

### **1. Introducción**

Alonso Castillo Sánchez Mejorada

La lectura de estas cinco experiencias sistematizadas muestra que una realidad campesina variada y diversa afloran múltiples estrategias de acompañamiento y de búsqueda de transformaciones sociales en diversos ámbitos: local microrregional, regional y nacional.

En esta introducción consideramos pertinentes analizar varios aspectos que mostrarán la riqueza que el conjunto de las experiencias proporciona. Ninguna por si misma podrían ofrecer tantos aspectos complejos del trabajo a favor de una mayor justicia en el campo. Esta heterogeneidad le da un valor mayor a esta compilación

En este análisis hemos puesto atención en los siguientes aspectos: el origen de las experiencias, la composición de las bases sociales, la dimensión local-nacional, el eje articulador de su accionar. Seguramente hay otras dimensiones que pueden ser analizadas, pero los textos mismos no dan elementos suficientes.

Es importante anotar que la sistematización de cada una de estas experiencias se hizo durante 2002 y concluyó a fines de 2003, y que se han enfatizado los aspectos cualitativos. Si se espera encontrar datos estadísticos, cuadros sintéticos con números, cifras que muestran una evolución, no es éste el lugar. Para varias instituciones el hecho mismo de la sistematización represento un proceso de aprendizaje que nunca había sido realizado. Unos textos profundizan mas que otros, una interrelacionan diversos procesos vividos, unos mas recuperan la voz de los actores de base, finalmente otros resaltan los aprendizajes alcanzados.

SEDAC (Servicios para el Desarrollo, A.C.) se originó en el Valle del Mezquital, y apostó a proyectos productivos y a la creación de pequeñas estructuras organizativas comunitarias y microrregionales. ANEC (Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C.) recogió los aprendizajes de muchos de sus iniciadores en el sector de la comercialización y continuó en esa dirección pero en el ámbito nacional, con un enfoque profesional que no pierde de vista el mundo global. FEDECOOP (Fondo Solidario del Frente Democrático Campesino de Chihuahua, S.C.C. de R.L) proviene de una tradición de lucha de campesinos y de apropiación de recursos públicos, sin embargo, el surgimiento y gradual maduración de la Cooperativa han llevado al FDC a incursionar en un campo desconocido del que poco a poco se ha ido apropiando, con efectos importantes para el FDC, pues ha ampliado su horizonte de incidencia y le han dado estabilidad a la participación de las bases, al tiempo que la Cooperativa crece en presencia territorial y en capacidad de conducción y administración. AMUCCS (Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social. A.C.) recoge una trayectoria de más de diez años de articulación de uniones de crédito del sector social. Finalmente impulsora de Alternativas Regionales, S.C. (IDEAR), creada en 1998 a partir de experiencia de muchos años en el campo de la comercialización. IDEAR se formó con la finalidad de apoyar organizaciones productivas y ahora, en el contexto del esfuerzo que realizamos, contribuyó a la sistematización de la experiencia de la Cooperativa Ya Munts'í Béhña del Valle del Mezquital, en el estado de Hidalgo

En síntesis, nos topamos con cinco instituciones con una historia propia, con más de 10 años de experiencia y con un bagaje histórico que muestra su capacidad para aportar a la problemática rural desde una perspectiva específica.

Desde otra perspectiva, los textos revelan la composición de los actores participantes, aunque no en forma clara. Hasta donde se puede descubrir, ANEC prácticamente es una organización de hombre, mientras que AMUCCS y FEDECOOP tienen una composición mixta, aunque con una tendencia en la cual las mujeres van conquistando un peso específico mayor. SEDAC y la Cooperativa Ya Munts'í Béhña en cambio prácticamente tienen como beneficiarias a mujeres rurales.

Si ponemos atención a las experiencias desde una perspectiva local-nacional, en un extremo encontramos a ANEC, que no sólo tiene una cobertura nacional, sino que ha establecido alianzas con organizaciones internacionales. En el otro extremo están SEDAC e IDEAR, con fuerte incidencia microrregional y con una metodología generada localmente, a partir del acierto y error. Los microbancos de AMUCCS también tienen incidencia microrregional, pero se distancia de SEDAC desde otro punto de vista pues ha recibido diversas influencias internacionales en la gestación y desarrollo de su modelo. Este modelo se está adaptando a las condiciones particulares del contexto donde se establecen los microbancos, pero sin duda alguna no ha sido su creación. Finalmente FEDECOOP también abarca un ámbito regional (rebasando la microrregional). En el caso de Chihuahua lo regional implica una presencia geográfica amplia y dispersa. Esta organización combinó su trabajo regional vinculándolo con las causas nacionales relacionadas con el campo. Ha participado de diversas maneras en movimientos campesinos, el más reciente de ellos el conocido ¡El Campo No Aguanta Más!

Finalmente, el eje articulador de cada organización le da una especificidad. Todas están involucradas en el campo de lo económico, más han optado por un componente que le da sentido a otros componentes de menor peso. Así, por ejemplo, ANEC ha puesto en el centro de su accionar la comercialización de productos agropecuarios (en especial granos básicos). AMUCCS ha incursionado en épocas recientes al campo de las finanzas populares, a través de los microbancos, que constituyen la materia prima de su sistematización. En forma semejante, también FEDECOOP coincide en este punto con AMUCCS al formar una cooperativa de ahorro y crédito, más con una diferencia sustancial. Mientras que en Chihuahua encontramos una organización

regional, en Oaxaca cada microbanco tiene su propia organización. Se trata de dos opciones para incidir en la vida económica de las familias campesinas, ambas desde estrategias microfinancieras, pero con perspectivas organizativas distintas. SEDAC tiene como eje articular la *cadena de vida*, una modalidad de fondo revolvente, en especie, multiplica los recursos recibidos por diversas instancias de apoyo al sector rural. Finalmente, IDEAR tiene como eje una cooperativa de mujeres indígenas que procesan la fibra del maguey de manera tradicional, pero todas las actividades implícitas en la formación de una cooperativa la llevan a madurar múltiples procesos e iniciativas de mayor incidencia pública: mejoramiento de la calidad de su trabajo, nuevas tecnologías, manejo autogestivo, incidencia en comercio justo, y sobre todo profundización y revaloración de su identidad como mujeres indígenas.

No está por demás señalar que la metodología de cada organización genera diversos fenómenos y dinanismos sociales, que desde una perspectiva de impacto social habría que evaluar. En esta sistematización cada experiencia es valorada en sí misma, y como tal su valor es innegable; sin embargo, si llegáramos a cuestionar los resultados que cada una de ellas ha tenido, primero entraríamos a un campo de fuerte disputa, pues cada una cree que lo realizado ha sido lo correcto; segundo, se requeriría una perspectiva homogénea de análisis, que llevara a analizar a profundidad lo realizado, para a partir de ese cuestionamiento, llegar a plantear estrategias que, objetivamente, han tenido mejores resultados. Todos los métodos son buenos, pero evidentemente hay algunos que, después de un análisis 'objetivo' muestran impactos más claros en la vida de las personas. En el campo de las microfinanzas hay varios modelos exitosos, pero existen diferencias sustantivas, por ejemplo, entre el modelo Grameen y los Bancos Comunales, diferencias no sólo en la metodología sino en los impactos en la población.

De ahí que esta sistematización representa un primer esfuerzo por comprender la dinámica de las organizaciones y sus efectos en su ámbito de influencia. Si se pretendiera aportar a la construcción de políticas públicas sería necesario parar al punto arriba mencionado, es decir, a extraer aquellos elementos de las diversas experiencias que han mostrado que producen cambios más profundos en las personas y en su entorno.

### **1.1.La experiencia de SEDAC/Semillas**

Este texto es un testimonio de una práctica social acumulada por casi treinta años, en la que se refleja un proceso de aprendizaje continuo, de experimentación, de participación. Durante estos años aparecen como constantes algunas categorías que han estado siempre presentes, pero que fueron adquiriendo diversas configuraciones. Destacamos las siguientes categorías: participación, organización de base, democracia, inclusión de los más pobres, perspectiva antiasistencialista, proyectos productivos.

Sin embargo, en la fase descrita a mayor detalle, que abarca Guanajuato, aparecen nuevos ingredientes: política pública, colaboración con el sector público, trabajo microregional. Es de notar que a lo largo de todos estos años sólo hacen referencia al dinero como tal en los fondos rotatorios, pero éstos ni tuvieron ni tienen una perspectiva propiamente financiera. No es de su interés la gestión financiera.

Entre posibles explicaciones de este poco interés en los aspectos financieros encontramos que los creadores optaron por involucrarse en la revolvencia de recursos de alto valor para la población rural, como son los animales, a través de un esquema original y desafiante, las Cadenas de Vida, que en cierta medida marcha a contracorriente de la actual economía monetarizada. Quizá ésta es una clave para comprender el trasfondo de esta propuesta. Se continúa apostando a la economía de 'intercambio' y de 'trueque', en el que el dinero juega una función accidental, pues en

realidad lo que se acumula son bienes tangibles: animales, vivienda o proyectos productivos, y bienes intangibles: solidaridad, aprendizaje horizontal, colaboración. Mientras que los segundos tienen como mira reforzar los tejidos sociales e incentivar nuevas formas educativas, los primeros a final de cuentas son transformados en dinero constante y sonante, pero eso ya es responsabilidad de cada participante. En este modelo desarrollado por la organización no es su preocupación qué pasa con ese dinero. La apuesta mira por tanto a dos estrategias claramente definidas:

- a) Aumentar el capital físico de las familias campesinas, a través de animales, vivienda o proyectos productivos.
- b) Fortalecer las relaciones entre las personas y las comunidades, como una forma una estrategia que generará mayores niveles de capitalización.

Es decir, cree en un círculo virtuoso soportado en dos componentes: la transmisión de unos a otros (prioritariamente familias pobres) de bienes gratuitamente recibidos y las nuevas relaciones grupales. Amarrados estos dos elementos se despierta un sentido de solidaridad estable y una corresponsabilidad entre los participantes.

En el texto el autor incorpora abundantes citas de actores en las cadenas de la vida, como una expresión del impacto que están teniendo. Sin duda alguno, los testimonios son eso, las palabras surgidas de quien ha vivido una realidad diferente, palabras cargadas con un sentido esperanzador, fresco y transparente. No representan una evaluación del modelo. No validan el éxito del proceso. Pero sí expresan cambios importantes en las personas involucradas en el conjunto de acciones en las que participan.

El autor dedica buena parte del texto a su experiencia previa en el Valle del Mezquital, donde fue generando la metodología que en Guanajuato adaptó y mejoró. Para visualizar precisamente la relevancia de este modelo, hubiera sido interesante ver en un cuadro cuántas cadenas de la vida se impulsaron en algunas comunidades, cuántas de ellas sobreviven, y si no, cuántos años duraron o a cuántas personas pasó una de ellas. El hecho de que la duración de estas cadenas sea corto –lo que no hay que descartar dada la vulnerabilidad de las familias campesinas- no es una razón para descalificarlas, porque en cierto sentido el valor más importante, como se asienta en el texto, son las acciones *las que realmente van educando y transformando a las personas, en la medida en que se reflexionan y analizan, para hacerlas más eficientes y eficaces*. Acciones que están articuladas en una propuesta organizativa, donde se toman decisiones que afectan directamente a los actores.

La Cadena de Vida es un sistema novedoso, pero exige mucha disciplina, compromiso y responsabilidad. No sólo eso. Los animales también se enferman, los grupos tienen conflictos, las comunidades no siempre ven con buenos ojos a los que van mejorando en forma significativa. Todo esto constituye un elemento más a ser analizado, pues la realidad muestra que aún las mejores metodologías enfrentan dificultades de carácter social y humano que rebasan la mejor buena voluntad. El mostrar los aspectos más positivos de la experiencia del Valle del Mezquital y de Guanajuato no significa que el camino ha sido fácil. Pero habrá que leerla como quien quiere aprender de ella, ya que quien la escribió ha querido compartir sus aspectos más dinamizadores para un proceso de desarrollo endógeno y autogestivo.

## **1.2.Experiencia de Amucss/Microbancos**

Al leer la experiencia de AMUSCC, es importante asentar que se trata de los microbancos que esta institución ha impulsado en los últimos años, no de la institución como tal. A lo largo del texto se hace referencia a aspectos de la historia de AMUCSS, como trasfondo que explica la creación y el desarrollo de los Microbancos. La historia

de AMUCSS no se agota en los microbancos, aunque en épocas recientes han sido su principal expresión social.

Varios aspectos surgen de la lectura de esta experiencia. Por una parte, los microbancos han optado por ubicarse en zonas indígenas, de difícil acceso, con población mucha de ella monolingüe y con un grado de conflictiva social que es propia de determinadas zonas del país. Comprender este contexto es fundamental para valorar la dimensión alcanzada en pocos años.

Un segundo elemento es que han desarrollado una metodología que recoge diversos componentes de modelos probados, pero han hecho gala de una adaptabilidad a ámbitos muy distintos, como son la Sierra Norte de Puebla o la mixteca oaxaqueña. Esta adaptabilidad, hasta donde puede descubrirse en el texto, lleva a que cada microbanco tenga su especificidad y su marca de distinción, con las consecuencias que a lo largo del tiempo pueda tener.

Un tercer elemento es la creciente competencia que ha aparecido en las zonas donde los microbancos se han establecido. Siendo el país tan amplio y las necesidades tan inabarcables, que uno se pregunta por qué en una pequeña localidad de la sierra mazateca entran en competencia instituciones que difícilmente pueden sobrevivir. Pero ahí están los microbancos creando modalidades adaptadas a los pobres de esas regiones geográficamente aisladas, pero con una cobertura de servicios financieros que no se encuentra en otras partes.

Las tensiones que los microbancos están viviendo responden, entre otros aspectos, a este ambiente de competencia que era imposible de prever hace cinco años. De estas tensiones, conviene resaltar algunas, pues confirman los retos que están viviendo muchas instituciones de finanzas populares.

a. Crecimiento acelerado para avanzar en la sustentabilidad financiera o crecimiento gradual para avanzar en la sustentabilidad social. Esta tensión es vivida de diversa forma por cada microbanco, pero la presión que están viviendo los está llevando a que en esta fase la sustentabilidad financiera adquiera una preeminencia.

b. Origen y vocación rural con fuerte demanda en zonas gradualmente urbanizadas. La identidad rural de los microbancos, que les dio origen y sentido, se ve enfrentada por una demanda de zonas en proceso de urbanización o cabeceras municipales con mayores servicios. La tensión anterior encuentra en esta demanda urbana una razón para elevar su sustentabilidad financiera, pues son mayores los volúmenes de dinero que se manejan por persona, tanto ahorros como préstamos.

c. Concentración de poder formal en los cuerpos directivos frente a la concentración de poder real en los cuerpos técnicos y operativos. La vocación participativa que tiene la propuesta de los microbancos se enfrenta a dos cuerpos que tienen que decidir. Mientras los cuerpos directivos, surgidos de diversos procesos participativos, se preocupan de los intereses generales del microbanco, pero tienen intereses particulares, pues son miembros de ellos; los cuerpos técnicos y operativos se enfrentan con los demandantes de servicios, se movilizan en las comunidades, operan en condiciones muy desfavorables, y no tienen poder formal de decisión. Sin embargo, su presencia cotidiana les da un poder real para adaptar los servicios, para proponer adecuaciones, para evitar favoritismos.

d. Participación social frente a un escepticismo generalizado y reticencias fundadas. Experiencias que ponen por delante la participación, como es el caso de los microbancos, se topan con inercias negativas que no ven resultados en la participación social. Quizá porque no han vivido lo que ella significa. De ahí que la

apuesta por ir creando en los microbancos estructuras de participación, que exigen tiempo, dedicación, paciencia y perseverancia se vean cuestionadas por un mayor eficiente manejo de los recursos; es decir, una mayor viabilidad financiera.

e. Los microbancos son portadores de nuevos valores, que no siempre encuentran su referente en los valores que han identificado a las comunidades con un fuerte arraigo cultural. La experiencia de los microbancos muestra que van con pies de plomo en este delicado caminar. Han establecido la pauta de un diálogo entre dos mundos, el mundo indígena y el mundo no indígena.

f. Multiplicación de pequeñas instituciones comunitarias o integración de una o varias instituciones medianas o grandes. Por lo que revela el texto, podemos encontrar las dos propuestas: pequeñas instituciones, que gradualmente se vincularán en algún tipo de red. Sin embargo, la opción por darle autonomía a cada microbanco puede a la larga generar dificultades en los procesos de integración; de ahí que esta tensión deba ser analizada desde una perspectiva regional y de largo plazo.

g. En los aspectos propiamente de servicios financieros, han avanzado en su diversificación, de acuerdo con las necesidades de la población atendida. Sin embargo, la presión por la viabilidad financiera puede empujar a privilegiar el otorgamiento de créditos (aunque la demanda en las zonas rurales sea muy poca, como ahí se asienta) a costa de dejar en segundo término al ahorro. Si esta tendencia logra prevalecer, podrán caer gradualmente en la dinámica de muchas otras instituciones: ofrecer crédito porque es donde está el negocio, y en el caso de los microbancos, ofrecer créditos a los sectores urbanos o semiurbanos más acomodados, pues los sectores más rurales y pobres demandan pocos préstamos y de muy baja cuantía. Se olvida que, a la larga, el ahorro es lo que dará una base social estable, fiel y comprometida con la organización, además de que creará las bases para una menor vulnerabilidad, tanto de las personas como de las mismas organizaciones.

### **1.3.La experiencia de ANEC (Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A. C.**

ANEC representa una historia prácticamente única dentro del sector rural. Son varias las características de este camino inédito, que ha remontado severas dificultades y crisis; falta por observar su evolución y desarrollo ante los acelerados cambios que está habiendo tanto en el medio rural como en la economía nacional y en su articulación desigual en la economía mundial.

ANEC está conformada por organizaciones asociadas, que a lo largo de los años se han ido adhiriendo más y más. Es una red de organizaciones articuladas inicialmente por la problemática de la comercialización del maíz, y que poco a poco ha ido ampliando su ámbito de acción.

Es una red que cumple diez años, fenómeno que supera la duración que tiene este tipo de organizaciones, dado que ANEC es una asociación claramente autónoma de cualquier partido político.

ANEC es una asociación que combina objetivos sociales y objetivos económicos y que, por su origen autónomo de los movimientos políticos, ha tenido la capacidad de influir en las políticas agrícolas desde una perspectiva de las propias organizaciones que la conforman.

ANEC ha definido como sus objetivos: la revalorización y modernización de la agricultura campesina; la defensa y promoción de la soberanía alimentaria; y la

construcción de un mercado agroalimentario incluyente, equitativo y socialmente responsable.

Los logros más significativos de ANEC han sido la formación y consolidación de empresas comercializadoras campesinas a nivel local, regional, estatal e interestatal y la incidencia en las políticas públicas que afectan al sector rural, a través de nuevas formas de negociación con el gobierno.

Para entender estos logros es necesario comprender tres aspectos constitutivos de ANEC:

a) La construcción de su propia identidad, que como es bien sabido en el desarrollo de las redes, es vulnerable y frágil, lo que exige que sea continuamente reforzada y alimentada. Durante diez años ha sabido mantener esa identidad;

b) La constitución de un nuevo poder en el sector rural, muy distante del poder detentado por las organizaciones campesinas, supeditadas a los intereses del partido único;

c) La política de generar propuestas y alternativas sustentadas y coherentes, en un continuo ir y venir del diálogo a la confrontación y viceversa.

En síntesis, esta experiencia muestra la enorme creatividad existente en los actores del sector rural cuando encuentran espacios orgánicos de participación, la capacidad de analizar y discutir con bases informativas y propuestas viables y la lucha que habrá de continuarse para fortalecer al sector rural en sus fibras más vitales: los alimentos básicos de la mayoría de los pobres mexicanos, el maíz y el frijol.

#### **1.4.La experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (Fondo Solidario del Frente Democrático Campesino, S.C.)**

A diferencia de las otras tres experiencias, esta Cooperativa surge al interior de una organización con una larga tradición de lucha a favor de las causas campesinas, el Frente Democrática Campesino. La sistematización que aquí se presenta tiene varios componentes importantes. Observa su propia historia con una mirada crítica; incorpora a testigos claves de esta historia, tanto asesores como socias y socios; analiza los diversos momentos de esta historia, no sólo da cuenta de acontecimientos; ubica en el tiempo los cambios vividos, pero siempre con referencia al contexto en el que interactúa. En síntesis, nos encontramos con un nivel de profundidad excepcional, fruto de un análisis acucioso de la interioridad de una organización.

Con una metodología rigurosa e incisiva, el texto va desmenuzando los momentos que han hecho de la Cooperativa pasar de ser un apéndice del Frente Democrático Campesino en cuyo seno nació, no siempre bien visto, a ser un actor social con relativa autonomía del Frente, con sus propios cuadros, recursos, procedimientos y presencia social. En esta introducción resaltaremos algunos elementos de esta experiencia rica, como pocas, en ir entretejiendo a la par un proceso económico y educativo, virtud que no es frecuente encontrar.

En la primera parte, el autor ubica las coordenadas temporales de la organización, fundamentales para comprender su trayectoria y su presente: la descampesinización, el corporativismo empequeñecido y el ajuste estructural referido al contexto rural chihuahuense. Más no sólo el contexto social, sino también el político e institucional son componentes de estas coordenadas, pues se enmarcan dentro de políticas públicas específicas. Aquí es donde surge el Frente Democrática Campesino, con una consigna que conserva con más fuerza su vigencia: por la dignidad de los campesinos, expresada en dos vertientes: protesta y propuesta.

La segunda parte es propiamente un texto narrativo. Cuenta la historia desde 1993, a partir de las primeras ideas y de la incubación de la Cooperativa. El eje de la historia es el ahorro. Con sumo detalle va contando una serie de sucesos y acontecimientos que muestran un camino sinuoso; existen algunas referencias orientadoras, pero la construcción se torna sumamente complicada, porque detrás de todo está la opción de abrir a la discusión todos los puntos. Podemos afirmar que se trata de la reconstrucción de un proceso participativo. Sólo quien lo ha vivido experimenta las dificultades para alcanzar consensos, las discusiones aparentemente ociosas pero que conllevan a una apropiación gradual, la reticencia a ajustarse a reglamentos previamente aprobados. No se trata de un tradicional proceso de acierto y error en el que hay un actor individual; cuando se trata de un actor colectivo con voz propia cada uno de sus integrantes, entonces se entiende por qué muchas organizaciones no alcanzan a madurar, o en este caso, por el contrario, cómo ha sido posible mantener una participación colectiva con una identidad en tensión con otras identidades. Por ejemplo, la identidad del Frentista y la identidad del Cooperativista, conviviendo en tensión durante un período.

Esta parte se enriquece con la palabra de actores que vivieron esta historia, campesinas y campesinos, promotores y colaboradores, que cada uno ilustra este recorrido, con sus crisis y conflictos, sus salidas airoas y sus nuevas luminosidades. Divide en cuatro períodos la historia: la intuición y su concretización inicial; la incubación y la primera crisis; la consolidación; el crecimiento y los pasos hacia la sustentabilidad. Cierra esta sección con palabras de socias y socios, cargadas de vivencias, de futuro, de sabor.

La tercera parte encierra las causas que explican esta historia, que perdura más allá de las expectativas de muchos: ahí aparecen con fuerza las fuentes de energía de la organización, los pilares 'valorales' que hacen de la visión una dimensión menos irreal, más concreta, tangible y realizable. Termina con dos consecuencias centrales propias de la construcción de una organización participativa: la constitución de sujetos y la acumulación de poder. Qué sujetos y qué poder se ha desencadenado gracias a esta historia sin terminar.

### **1.5. La experiencia de la Cooperativa Ya Munt's I Béhña del Valle del Mezquital y su relación con IDEAR (Impulsora de Alternativas Regionales S.C.)**

Esta experiencia, la más joven y más frágil de las cinco reseñadas, es el relato de cómo una organización incipiente de mujeres ñahñús en el Valle del Mezquital, en una microrregión de extrema pobreza, fue consolidándose a partir de conocer bien su medio ambiente y de recuperar su tradición artesanal, contando con el apoyo organizativo y la asesoría de IDEAR, una organización de profesionistas, a través de mejorar la calidad de sus productos y de su organización para poder participar en los mercados de Comercio Justo. Es notable cómo a partir de la consolidación de la artesanía se empieza a incidir en muchos otros ámbitos de la vida comunitaria.

El relato muestra cómo a partir de la organización para una actividad productiva tradicional, como es elaborar el ixtle o fibra de maguey, se fueron construyendo nuevas capacidades, nuevas destrezas, nuevos productos, y se fue ampliando la organización a ámbitos insospechados: agua, ecología, ahorro, alfabetización, manejo de finanzas y de computadoras con asesoría en lengua ñahñú, comercialización, vínculos con organizaciones y mercados regionales, nacionales e internacionales. Con todo esto se desarrolló una creciente capacidad autogestiva de las mujeres, y se empezaron a superar grandes obstáculos como el analfabetismo.

El convenio de relaciones entre la organización social de mujeres ñahñús y el grupo de profesionistas de IDEAR ha permitido plantear, de común acuerdo, los diversos pasos técnicos y tecnológicos, bajo los acuerdos de la asamblea de la cooperativa.

Los aprendizajes de esta relación respetuosa han llevado a la maduración de ambas organizaciones pues con estos vínculos ambas partes han ganado.

Una clave para comprender los avances de la cooperativa se encuentra en que desde el inicio de la experiencia, con la asesoría del Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM), se tomó la decisión de comprender y fortalecer la organización de mujeres vista en su complejidad cultural, lo que implica trabajar y profundizar en la identidad de las mujeres como mujeres indígenas, alimentar el espíritu de la organización, además de fomentar capacidades, enseñar técnicas e instrumentos necesarios para mejorar y gestionar la producción.

Así pues, resulta alentador conocer los caminos a través de los cuales se fue fortaleciendo y ensanchando el horizonte de la cooperativa Munt's'I Béñña de mujeres ñahñús del Valle del Mezquital.

Invitamos a las y los lectores a conocer a fondo la riqueza de estas experiencias desde la voz misma de sus autores y autoras.

## 2. Aprendizajes

Ana Stern Leuchter

Roberto Sergio Vega González

Las décadas de 1980 y 1990 marcan un hito decisivo por el medio rural campesino mexicano que tiene que ver con el retiro de los apoyos que el gobierno daba a este sector, por un lado, y, por otro, con la apertura comercial a los productos agropecuarios provenientes de Estados Unidos y Canadá. Sucesos que empujaron a los productores a formular un modelo de desarrollo consistente en formar una organización y espacios de acción guiados y dirigidos por organizaciones campesinas que buscan opciones ante la ausencia de políticas gubernamentales, a su indiferencia ante las agresiones del mercado y a la carencia de financiamiento público y privado.

Así, surgió la búsqueda de lo nuestro, lo propio, lo autónomo, lo autogestivo, lo popular, lo sustentable y sostenible, lo alternativo: el anhelo por la revalorización de la economía campesina, de soberanía alimentaria y la construcción de un mercado agroalimentario incluyente, equitativo y socialmente responsable. Todo ello con la idea de mejorar, conocer, aprender, ensayar, lograr, salir adelante a pesar de los tropiezos y a veces retrocesos; siempre con la mira de obtener mejores condiciones de vida para los campesinos y sus familias, sus organizaciones y sus comunidades. La lucha ha sido permanente en este largo proceso que ha dado muchos frutos, buscando nuevos mapas” y relaciones – entre campesinos, organizaciones pares, gobierno, sector privado y universidades-, nuevos líderes conquistando otros espacios e incidiendo en materia pública en relación con los tratados de comercio internacional agropecuario, desarrollo rural, producción comercialización, subsidios, finanzas populares entre otros, todo ello en el área rural.

El mapa de practicas sociales que nos ocupa está vinculado a la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito (AMUCSS), la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras Campesinas (ANEC), el Frente Democrático Campesino (FDC9), impulsora de Alternativas Regionales (IDEAR) y Servicios para el desarrollo-Semillas para el Desarrollo (SEDAC). Preocupadas todas por buscar formas más justas, equitativas, participativas y autogestivas de otorgar servicios en la fase de intermediación comercial y de dinero.

Este mapa incluye cinco experiencias, cada una de diferente alcance. El común denominador es que todas las experiencias tienen un trabajo local. Los campesinos ahorran a nivel de sus comunidades, lo mismo que los productores que cosechan y acopian, o las artesanas que elaboran sus productos en nivel de la esfera doméstica, o productores de subsistencia que colaboran en organizaciones comunitarias. La

diferencia es que unas experiencias trascienden el territorio y otras se circunscriben a él.

## 2.1 Visión

A las organizaciones que forman este modelo de incidencia, les preocupa mucho la realidad actual del campo, defienden sus derechos económicos y la mejora estructural de las economías rurales. A partir de lo autónomo, lo alternativo y lo autogestivo buscan un desarrollo alternativo, pero están conscientes de que no es posible concebir éste sin la participación del Estado. Por ello, ese modelo alternativo de organización plantea una nueva relación con el Estado y en la cual pueden participar de manera directa, tanto en la formulación de los programas, como en la ejecución de los mismos a partir de su práctica y experiencia, de acuerdo a sus necesidades y circunstancias. Así es que, ven el apoyo del gobierno como elemento fundamental, pero aclaran que éste no sule el esfuerzo que cada una de las organizaciones tiene que desplegar para lograr éxito en sus proyectos. Por ello, las demandas que dirigen al gobierno van acompañadas de propuestas de política pública; o sea, de acciones que tengan incidencia tanto en los tomadores de decisiones, como en la constitución de instituciones que las promuevan constantemente. Los temas prioritarios que enfatizan en sus propuestas de políticas públicas para el sector rural y para una nueva agricultura son: El fomento de la agricultura campesina, la defensa y promoción de la soberanía alimentaria, los subsidios y precios objetivo, renegociación del capítulo agrícola del TLCAN; entre otros.

Las organizaciones del mapa señalan que frente a las situaciones de un contexto tan adverso, están construyendo un modelo alternativo de intervención, hablan en general de un modelo de desarrollo rural que contiene estrategias de corto, mediano y largo plazo, con miras a revertir la actual situación del campo, incrementando la oferta de productos agropecuarios para el consumo nacional y para la exportación, modernizándose y adecuándose al nuevo orden económico y las transformaciones estructurales que el país requiere.

Así, definen un modelo participativo y democrático que le apuesta al desarrollo local y regional, a través de sus instancias económicas y financieras, léase: Microbanco, Fondo rotativo autogestivo microregional, Cooperativa de ahorro, Empresa comercializadora campesina o Cooperativa de artesanías. O sea, un modelo capaz de generar dinero a partir del ahorro de las organizaciones, y de brindar posibilidades de formar sujetos sociales a nivel local y de innovar sus servicios adecuándolos a las necesidades de sus participantes. Un modelo que se sustenta en la práctica de ahorro y creación de confianza en sus grupos de participantes. Su definición por excelencia es que sea accesible a las iniciativas locales, replicable y perfectible; para aportar una solución a la escasez financiera en contextos de pobreza rural. Que busque lograr el autofinanciamiento, gracias a la venta de productos y servicios financieros, provenientes de préstamos generados por el ahorro de los socios. Por su parte, las experiencias que tienen como objetivo comercializar granos básicos y productos alimenticios, que busquen construir un mercado alternativo para los mismos, mientras que la experiencia de las mujeres artesanas intenta construir nichos de mercados que se rijan por las normas del mercado justo.

Todas las experiencias, sin excepción, destacan el respeto al contexto local y a la cultura, pues resaltan la no imposición de una nueva identidad o un nuevo esquema organizativo. Afirman que su modelo se adapta a las condiciones económicas, sociales y culturales de la población, insertándose en su estructura social. A su vez al emplear un *enfoque multidimensional del desarrollo* valorizan la cultura, y no se limitan a otorgar servicios financieros o se circunscriben solamente al ámbito de la comercialización. Pues, las agrupaciones además de lo financiero comercial, participan en múltiples iniciativas sociales productivas, de acopio, almacenamiento y distribución de productos agropecuarios; en microproyectos productivos de hortalizas, cría de pollos y otras especies, en la construcción de vivienda o proyectos educativos,

etc.; que dirigen especialmente a apoyar la satisfacción de necesidades básicas de los integrantes de las organizaciones y sus comunidades.

De este modo, metas como mejorar las condiciones de vida de las familias -que conforman el imaginario social de las organizaciones civiles de este mapa- son logradas al recuperar la producción doméstica y las prácticas de traspaso, tanto para alcanzar una mejoría en la nutrición, como para generar ingresos. También se recomponen el tejido social de la comunidad mediante la solidaridad de los participantes; al utilizar adecuadamente el dinero y pagar los créditos; al dar mayor participación a las mujeres y mejorar su status en la familia, en la comunidad y finalmente, se las fortalece al reconocer sus capacidades administrativas y de gestión, además de las productivas.

Las agrupaciones que componen este mapa hablan de una visión particular del desarrollo local, vislumbrado a través de acciones económicas que permiten allegarse una renta o beneficio en dinero y la capitalización del mismo; lo que permite a su vez invertir en proyectos productivos y de comercialización. Pero, no se quedan solamente en este plano, pues como resultado de este proceso, buscan el beneficio de todos sus participantes, mejorar sus precarias condiciones de vida y la formación de sus capacidades como sujetos sociales. En otros términos, si bien las organizaciones tienen actividades financieras, basadas en principios de rentabilidad y entran de lleno en el plano de la economía; pretenden llegar a un equilibrio entre estos aspectos y las acciones sociales, cimentadas en base a la confianza, la responsabilidad, la cooperación y la ayuda mutua.

Las experiencias parten del imaginario que el financiamiento social es viable ya que existe una trayectoria ahorradora en los sectores populares y una gran necesidad de contar con recursos financieros tanto para satisfacer necesidades como para destinarlos a proyectos productivos. Se concreta con la consolidación de la instancia financiera y la profesionalización de sus miembros. La lección aprendida es que al procurar y acercar servicios financieros a una población que tradicionalmente ha sido excluida de ellos por razones geográficas pero también sociales (discriminación en contra de los pobres) han creado tanto una nueva cultura del ahorro y de crédito como una manera especial de financiar y comercializar a través de formas participativas, autogestivas que se fortalecen gradualmente y que generan sujetos sociales en torno a instituciones, dándoles viabilidad y perennidad a las mismas.

Como resultado señalan que el modelo ha dado sus frutos ya que esta forma de intermediación financiera y de comercializar ha resultado ser una inversión redituable, tanto en el logro de los resultados financieros como en la paulatina participación social y apropiación de la gestión por parte de los usuarios. Agregan que las mujeres se han fortalecido como actores sociales pero que poco a poco están recibiendo el reconocimiento de la familia y de la comunidad ya que todavía se presenta cierta renuencia por parte de los maridos a reconocer que ellas participen en las asambleas y en diferentes proyectos. Por otra parte, existen casos donde ellas ocupan puestos de mando dentro de las instituciones financieras y comerciales que comprenden este mapa de incidencia.

## **2.2 Valores sociales y personales**

La **confianza** es el valor que le da la sostenibilidad a este mapa y cuya presencia y fortaleza le concede su éxito. Por ello, todas las experiencias la señalan como prioritaria ya que el manejo del dinero proveniente de los ahorros de los socios y la utilización del mismo se da en base a este valor. Así la presencia o ausencia de confianza de los socios en los microbancos, en las empresas comercializadoras campesinas, ECC, o en las cooperativas permiten la efectividad o no de las mismas y la integralidad o no de los socios que las conforman.

El término crédito (del latín credere) significa confianza, así que dar crédito es confiar en la persona, es poner en las manos de otros su patrimonio. Para nuestras experiencias que trabajan con grupos de campesinos pobres o sectores de alta marginalidad es también valorar su dignidad .

En el sistema comercial y financiero social que nos ocupa, la confianza se presenta en forma individual y también colectiva. Es individual cuando los socios forman parte de las instituciones o cuando forman los grupos solidarios. Es, entonces , el integrante de la cooperativa o del fondo revolvente quien debe confiar en la institución. Se torna colectiva cuando los socios, cooperados o beneficiarios se apropian del proyecto y hay más confianza entre ellos mismos y hacia las propias instituciones creadas para formalizar las operaciones financieras y comerciales. Por último, agregan que las relaciones de confianza y cooperación ayudan a superar los problemas de información y transparencia, facilitando la ejecución de acuerdos.

Vale resaltar la opinión de una de las experiencias que anota : “no puede existir una confianza ciega cuando se trata del sector financiero” . Esto se refiere a que como la confianza es una “anticipación arriesgada “ ( Luhmann , 1996) <sup>1</sup> acerca de la conducta previsible del otro, hay que acotar los riesgos de un abuso de confianza .

La confianza va interrelacionada con un conjunto de valores que la refuerzan como son la **solidaridad**, la **responsabilidad**, la **reciprocidad** , la **seguridad** y la **transparencia** . Esta última se refiere a que los servicios financieros y comerciales deben tener reglas de juego claras, iguales para todos. Los integrantes o socios deben sentirse seguros en cuanto a la confiabilidad de las interrelaciones y en lo concerniente a la aplicación de la Ley. A su vez, deben contar con información clara, tanto de lo que son los servicios, como de la contabilidad y de la rendición de cuentas. Esto los lleva a mencionar también la **simplicidad** como un valor muy sentido y esperado de lograr, ya que las organizaciones que componen este mapa tratan no sólo temas complejos sino también metodologías, procesos y productos o servicios que deben traducirse en términos simples y coherentes. La simplicidad también está presente cuando las organizaciones forman sus propias redes de operación y se enfrentan a muchos requisitos administrativos, legales y de operatividad compleja.

Hay gran preocupación por la **calidad** de los servicios; las organizaciones civiles quieren brindar servicios de alta calidad definidos como eficaces y eficientes, adoptados a las necesidades de la gente, que lleguen a los sectores más pobres y sean útiles para disminuir su condición de pobreza. Comentan que no por tratarse de comunidades pobres los servicios deben ser malos, por el contrario, “se da una profesionalización del trabajo”, mejorando la organización, calificando a los dirigentes, al personal técnico y a los promotores; así como prestando mejores servicios, con oportunidad y accesibilidad a los mismos.

Para su logro, las organizaciones han creado manuales para el promotor, se han buscado las mejores tecnologías de intermediación financiera, adaptándolas al contexto local; se han buscado nuevos productos, se ha mejorado la organización y se ha intentado tener costos bajos de operación, Para aquellas organizaciones que se dedican a la comercialización, la calidad de sus productos les permite mantenerse en el mercado nacional y de exportación .

La **autoestima** como consecuencia de participación en los diferentes proyectos que forman este mapa es un valor muy mencionado. La valorización de las personas se da por una parte, gracias al reto que significa participar socialmente y vencer los obstáculos y por otra, mediante el reconocimiento recibido de la comunidad, al ir gradualmente consiguiendo la concretización de los objetivos y metas. La autoestima

---

<sup>1</sup> Luhmann, Niklas. *Confianza* ( Barcelona: Anthropos, 1996).

se da cuando los participantes adquieren confianza en si mismos. Los socios, los dirigentes, los promotores, los técnicos han logrado una alta estima pero sobre todo las mujeres se han fortalecido.

La **responsabilidad** se refiere al deber de realizar el trabajo con disciplina y puntualidad, cumplir con los compromisos adquiridos y los pagos puntuales. Este valor es sinónimo de compromiso y de enraizamiento de la cultura de pago.

### 2.3 Metodologías y principales capacidades desarrolladas

Es interesante destacar que todas las experiencias hablan sobre la construcción de un modelo que incluye un conjunto de pasos o procedimientos para llegar a obtener o lograr la misión que se han propuesto. Unos hablan a nivel general de un modelo de desarrollo rural y destacan la comercialización de artesanías o granos básicos, la mejora en la alimentación o de la vivienda como sus elementos importantes, otros destacan como propósito la formación de un modelo de intermediación financiera incluyente o la creación de bienes públicos.

Todos coinciden en que se trata de un modelo para otorgar servicios que se rige por normas tácitas y /o escritas. Como modelo debe de ser replicable, imitable, perfectible y flexible. Comentan que su construcción es gradual y requiere de la participación de un conjunto de actores a diferentes niveles que van construyendo un andamiaje de gestión social, fortaleciendo la reciprocidad interpersonal y la cooperación comunitaria.

El modelo respeta la cultura existente y se adecúa a ella; pero, a la vez, la modifica y la enriquece con nuevas ideas, conceptos, formas de proceder , tecnologías y visiones del mundo; se permite el “ensayo y error” puesto que los contextos son diferentes y porque son procesos perfectibles.

Podríamos señalar que este mapa no se limita a aplicar diferentes metodologías de operación financiera y comercial sino que más bien incentiva la participación social ,a la vez que fomenta la construcción institucional del microbanco, de la cooperativa , de la empresa comercializadora campesina. Se sirve de ciertos métodos participativos para construir confianza entre los actores participantes, entre ellos y de ellos hacia las instituciones, para lograr transparencia, equidad y autonomía. Se da como ejemplo que “el propósito fundamental de la cooperativa es la organización y la educación en el marco del manejo del dinero”.

Las organizaciones siguen un conjunto de pasos dependiendo de la fase en la que se encuentra su proyecto :

1.- Realizan un **diagnóstico** de la comunidad donde proyectan trabajar. Si se trata de promover servicios financieros se estudia la solvencia de los habitantes y cuál ha sido la experiencia de la comunidad en cuanto a solicitud de préstamos; si se trata de proyectos productivos sustentables y de comercialización de granos se busca que los participantes tengan producción excedente, o bien, sean campesinos con capacidad de producir alimentos, ganado y artesanías de calidad y en escala o se levanta un padrón de productores con antecedentes de participación en luchas reivindicativas

2.- A la par de lo anterior hay todo un trabajo de **promoción** del proyecto; invitando a la comunidad a participar , a formar grupos o, en su defecto, si los grupos ya existían se trata de fortalecerlos, resaltando la importancia de la organización y de la participación de los integrantes; sean éstos socios o beneficiarios. Se va capacitando a las personas en temas tan diversos como producción, formación de promotores, cajeros, acopio almacenamiento de granos, entre otros. A la vez, que se va fortaleciendo la institución sea financiera o comercial. Se refuerzan tanto los valores que los identifican como la organización, el reglamento y las normas. Se van formando sujetos sociales al aprender nuevos conocimientos, al desarrollar nuevas

capacidades, al crear o reforzar relaciones de confianza entre los miembros de los grupos solidarios, los socios de las cooperativas o beneficiarios en general. En fin, se va provocando la formación de identidades individuales y colectivas

3. – En la fase de **Planeación estratégica**, tanto las organizaciones civiles como las sociales juntas analizan las necesidades y se ponen de acuerdo acerca de las prioridades, se elaboran programas como los de producción, financiamiento, capacitación. Se realizan informes que permiten esclarecer las estrategias, se sacan gráficas para medir el desempeño y para fijar las metas, se editan boletines y cuadernos. Nos encontramos frente a grupos de socios, de gerentes, promotores, técnicos, supervisores y autoridades de las instituciones financieras y comerciales que han acumulado saberes y que se han transformado en sujetos actuantes, en líderes, que han comprendido el proyecto y que en mayor o menor grado se están apropiando de él. En esta etapa las organizaciones sociales se han fortalecido y tienen capacidad de decisión, por ejemplo pueden determinar asuntos tales como la permanencia de un socio o la aceptación o negación de un préstamo.

4.- **La Evaluación**, es aquí cuando los números se acercan o se alejan de la realidad. Es donde las metas propuestas en la planeación estratégica se concretan o diluyen. Aquí se pone en práctica el desarrollo de capacidades más complejas como son: la aplicación de conocimientos de contabilidad, administración, correlación de variables, paquetería de computación. A la evaluación corresponde ver los datos sobre participación, que para el caso que nos ocupa, todas las experiencias arrojan un crecimiento anual en cuanto a número de personas; lo que nos lleva a pensar que existe una motivación por parte de los campesinos y campesinas, empujados por los logros alcanzados y debido a que las necesidades son grandes y las posibilidades de ir construyendo su propio camino son muchas.

Cabe señalar que algunas experiencias de este mapa de incidencia han logrado formar redes al interior de su organización lo que les ha permitido superar las limitaciones asociadas con organizaciones pequeñas y aisladas sin perder las ventajas comparativas de la inserción comunitaria.

Últimamente se han incrementado las alianzas y sinergias de los integrantes de este mapa con organizaciones de diversa naturaleza, con aquellas semejantes o pares ubicadas en la localidad, con organismos gubernamentales locales, municipales, estatales o federales, con empresas privadas o universitarias o con organismos internacionales, entre otros.

Generalmente se trata de relaciones de apoyo, cooperación, capacitación, educación, agencias de financiamiento. Todas estas acciones imbricadas actúan como coautoras del desarrollo local ya que coadyuvan al logro de los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de vida de la comunidad. Para lograr lo anterior, las organizaciones civiles han tenido que inventar y acomodar un conjunto de técnicas e instrumentos que, a la fecha, las han impulsado y fortalecido a ellas y a las organizaciones sociales abriéndoles un nuevo mundo de posibilidades .

Como se destaca, la metodología junto con las técnicas e instrumentos se sitúan más allá de la dimensión financiera y comercial y tienen un asidero en la formación de sujetos sociales. Contribuye en gran medida a que los diferentes actores puedan tener los conocimientos y el control gradual del funcionamiento institucional; permite, además, un crecimiento y autoafirmación de los participantes, reafirmando su capacidad de modificar su entorno para mejorar la calidad de vida de la localidad.

Retomando la idea de la construcción de modelos podemos agregar que los *socios o beneficiarios* en este mapa son el punto central del modelo, ya que son los actores y conforman la parte medular de la toma de decisiones, la cual a partir de la metodología seguida se hace efectiva.

## 2.4 Logros

La mayoría de las asociaciones civiles centradas en comercialización y finanzas sociales tienen antecedentes en agrupaciones sociales originadas en la década de los años 80, pero las experiencias que decidieron sistematizar son más recientes y datan de los últimos años de la década de los años 90. A continuación, se explican algunos de los principales logros obtenidos, de acuerdo a su propia reflexión.

Los primeros logros de las organizaciones consisten en su construcción como asociaciones, la capacitación de sus dirigentes, técnicos y promotores; la edificación de su infraestructura inicial; su integración a los mercados regionales o globales según sea su ámbito; así como la concreción de múltiples sinergias. Y enfatizan un logro que es la formación de equipos de trabajo con capacidades y compromiso, incluso, que algunas han logrado profesionalizar a los técnicos y promotores que les brindan soporte. Las organizaciones valoran que esos logros significan una necesaria inversión social, no una inversión perdida.

La capacitación de las agrupaciones llega a un nivel más amplio de base, a productores habilitados como promotores rurales o cuadros intermedios, a la formación financiera de los socios y socias que inicialmente requieren dominar el funcionamiento de sus grupos para consolidar sus estructuras, un desarrollo como socios y particularmente para las mujeres socias para impulsar la actividad comercial directa y su control en servicios financieros.

Gran logro es convertir las pequeñas sumas el dinero ahorrado que se encuentran en estado improductivo, el dinero de los pobres, en dinero productivo, que crece al ser prestado ya sea para satisfacer necesidades apremiantes (enfermedad, pago de escuela..) o para proyectos productivos. Es darle un uso económico y social al dinero.

Podría parecer que el propósito de las organizaciones del mapa de comercialización y de finanzas sociales es exclusivamente económico, pero eso no es así, pues todas las agrupaciones han desarrollado una profunda conciencia social, así como capacidades y habilidades para experimentar alternativas económicas, sociales, ambientales, etc.; conjuntamente con los pobres rurales y excluidos.

Por otro lado, la constitución de *activos comunitarios* representa un objetivo común de las organizaciones, además que sus acciones como la constitución legal de las asociaciones, empresas o cooperativas; o la adquisición de equipo e infraestructura, o el desarrollo de sus primeras experiencias "micro" con sistemas cuya dirección y manejo queda a cargo de los socios o las socias; también concurren para dotar de bienes sociales a las comunidades.

Las organizaciones de campesinos y excluidos rurales de este mapa se caracterizan por ser sujetos sociales en construcción, que han tratado de superar el tradicional rol clientelar dependiente del partido político del gobierno, e intentan construir una nueva relación entre grupos civiles y gobiernos, e incluso con otros organismos de Estado. Por lo cual, a partir de su imaginario de justicia social buscan incidir en políticas agrarias y financieras con una actitud de propuesta constructiva.

Sus propuestas de acciones de tipo económico, productivo, financiero, ambiental, etc., se dirigen a incidir en ámbitos concretos. En el caso de SEDAC-FONSEMILLAS e IDEAR se proponen incidencia a nivel local y regional; en el caso de ANEC, AMUCSS y Cooperativa del FDC a nivel regional y nacional. Aquí no se intenta hacer un recuento de iniciativas y propuestas en esos ámbitos, pero se puede decir, que en muchos casos lograron influir sino en las leyes, cuando menos en el presupuesto y los programas oficiales para el agro.

Por ejemplo, en los últimos 4 años ANEC, AMUCSS y otras organizaciones campesinas, presentaron ante el legislativo propuestas comunes para el presupuesto del sector rural. Otro ejemplo muy sobresaliente surgió en noviembre del 2002, cuando ANEC y AMUCSS con CNOC, Red MOCAF, UNORCA, CODUC y CNPA, se reunieron para analizar la política económica y social del sector agropecuario y para elaborar una propuesta de presupuesto 2003; para lo cual utilizaron como base el documento denominado: *¡El campo no aguanta más! Seis propuestas para la Salvación y Revalorización del Campo Mexicano*.

Después, ese movimiento recibió como nombre *¡El campo no aguanta más!*, y obtuvo gran resonancia por su intensa dinámica, su capacidad de propuesta y protagónica participación en mesas de diálogo nacional con especialistas y representaciones campesinas y del Estado. Lo que dio como resultado que casi todos los grupos del movimiento con las organizaciones campesinas tradicionales y secretarías de Estado, firmaron el Acuerdo Nacional para el Campo, que recogió algunos elementos del mencionado documento.

También, hay avances en el terreno metodológico para los pobres que quieren intervenir en finanzas sociales, con una metodología de organización de grupos de ahorro o de grupos solidarios, para que las personas que no cuentan con garantías puedan obtener crédito. La metodología consiste en formar a promotores ambulantes que realizan recorridos regulares por las comunidades, en estructurar equipos de 5 a 10 personas, en iniciar grupos solidarios y progresivamente constituir y capacitar a comités locales de ahorro o comités solidarios.

En el mapa de incidencia hay propuestas de empresas comercializadoras, grupos de ahorro, cooperativas o microbancos que plantean proyectarse a escala en la economía, para lo cual proponen articular sus cadenas productivas, empresas integradoras o redes regionales. Es obvio, que esas articulaciones se dirigen a facilitar el intercambio y la cooperación entre organizaciones de una misma región o diferentes regiones, pues las organizaciones están concientes de la necesidad de ampliar su capacidad económica.

Hasta ahora, el gran logro ha sido convertir a grupos de productores pobres o excluidos, en grupos de ahorro y sujetos de crédito, que reúnen sus pequeñas sumas de dinero y lo transforman en financiamiento productivo, que se multiplica al convertirse en créditos para satisfacer necesidades apremiantes, proyectos productivos y sociales.

Todo lo cual demuestra que para el campesino pobre es viable crear a nivel comunitario sus organizaciones financieras eficientes y sostenibles para impactar en el desarrollo rural. El ahorro brinda posibilidad de construir con seguridad un patrimonio. Por su lado, el crédito es importante para proyectos productivos. Y los servicios financieros, en general, permiten constituir los activos individuales de cada socio.

Excepto una asociación de alcance nacional, en las demás agrupaciones de este mapa, se da una participación mayoritaria de las mujeres en grupos de artesanas, de ahorro y proyectos cooperativos o microbancos campesinos. *Esa feminización de las organizaciones rurales*, es considerada como una realidad dada por circunstancias históricas, más que un logro de las organizaciones. Y se valora que, hasta ahora, las agrupaciones han realizado acciones con mujeres, más que trabajo orientado por un enfoque de género, en favor de superar la inequidad entre hombres y mujeres en nuestra sociedad.

## **2.5 Limitaciones**

Son muchas, por ejemplo la sequía de dinero existente en las asociaciones civiles o la poca habilidad que tienen para conseguir recursos. La competencia desleal que

presenta con los productos agrícolas, principalmente granos, que vienen del extranjero. La no apropiación del proyecto por parte de los sujetos sociales o beneficiarios. La deserción o movilidad de integrantes de las A. C., lo que se da por muchos motivos: buscar mejores oportunidades de ingreso, desavenencias al interior del grupo, fuerte liderazgo de una persona o representante, etc.

La principal limitante de este mapa es la escasez de recursos financieros accesibles para la población campesina y los excluidos. Las microfinanzas, de por sí, representan grandes dificultades para el sector financiero porque hay diferentes instancias de gobierno que no les conceden la debida importancia y, sobra decir, que la apuesta del gobierno actual por los “microchangarros” es una política urbana.

Además, se hace muy difícil el quehacer de finanzas sociales por las normas y regulaciones oficiales. No obstante, las organizaciones sociales se proponen cubrir la oportunidad abierta por la ausencia de financiamiento para las organizaciones de los campesinos pobres que hacen proyectos productivos y de ahorro y crédito, porque hasta ahora el hueco es cubierto en gran medida por prestamistas.

En general, las asociaciones civiles son afectadas por la falta de apoyo para sus proyectos y les cuesta sostener sus proyectos económico-sociales y la estabilidad de sus promotores. Por otra parte, en el mapa comercial y financiero se encuentran asociaciones civiles que tienen vínculos con organizaciones rurales protagonistas del actual movimiento campesino, y son quienes tienen relativamente más logros en la gestión de proyectos, en la formación y estabilización de equipos de técnicos y promotores.

La movilidad de técnicos y promotores de las organizaciones civiles, es ocasionada por una dinámica de inestabilidad y depuración de sus proyectos pero, a la vez, hay nuevos socios que ingresan a las agrupaciones. La gran movilidad de promotores se debe a la fragilidad de los proyectos y los bajos honorarios que perciben. Además, de difíciles condiciones de trabajo: acceso a las comunidades, prolongados horarios y falta de prestaciones laborales.

Hay organizaciones que se han desarticulado, porque algunos de sus miembros se ven obligados a conseguir otro trabajo para completar su escaso ingreso, o dan servicios a otras asociaciones o a instituciones, o presentan sus propuestas a las convocatorias del INDESOL para medianamente ir completando sus proyectos. En cuanto a los promotores son muchos los voluntarios, y son pocos los que reciben un salario completo de sus organizaciones.

Las agrupaciones se topan con otras limitantes reales, porque en el ámbito financiero no es fácil diseñar procesos de toma de decisiones con participación social amplia. La operación de grupos solidarios presenta una particular dinámica que implica tiempo, pues no se puede constituir grupos de manera forzada, o dar créditos con la oportunidad que se requiere.

Más atrás se reconoce que después de unos años de existencia de microbancos, empresas y cooperativas campesinas; éstas todavía tienen impacto marginal en reducir la pobreza rural a nivel nacional. Pero, en contraparte, es justo considerar también que esas propuestas de organización rural intermediaria comercial o financiera poseen gran potencial de desarrollo.

Después de la Ley de Ahorro y Crédito Popular aprobada en 2001, los microbancos deben optar por una de dos figuras jurídicas autorizadas: Cooperativa o Sociedad Anónima. Por lo cual, esos grupos se encuentran en la disyuntiva de cambiar, definirse por alguna de las dos opciones y transformarse en una entidad regulada por la Ley.

Es grande la vulnerabilidad de las organizaciones comerciales y financieras campesinas, y superar esto significa lograr el sustento de la participación de la comunidad. En concreto, eso quiere decir que la gente promueva el modelo y participe en la comercialización, ahorro y crédito. Otros grandes desafíos del mapa de intervención son compatibilizar participación social con la sostenibilidad financiera, el acceso a nuevas tecnologías de intermediación y a mecanismos de interrelación con el sistema financiero formal.

Más que una limitante fundamental, es un debate todavía en proceso, pero se quiere señalar aquí algo sobre las diferencias entre posiciones de los grupos productivos y de ahorro, con las de cooperativas y microbanco, que tienen criterios formales sobre el interés bancario. Pues, cuando la organización se enfoca más a la intermediación financiera, su criterio sobre el interés crediticio se asemeja a los de la banca comercial, pero son más bajos que la tasa de interés de los prestamistas. Otra diferencia se refiere a la eficiencia de los servicios, porque algunas organizaciones enfatizan más en criterios sociales que financieros.

Por lo que se refiere al tema de género, en la asociación más grande hay poca presencia de mujeres no sólo como directivas, sino en los grupos de base. Por otra parte, en todas las organizaciones destaca la ausencia de jóvenes campesinos, pues parece que la actividad agrícola representa cada vez menos una opción atractiva para los mismos, que prefieren migrar a las ciudades o a Estados Unidos de Norteamérica. Anteriormente, en este texto se plantea que a los grupos del mapa les falta perspectiva de género, pero también se puede añadir, que les falta un enfoque generacional para realizar sus acciones estratégicas con los jóvenes.

El largo plazo de los proyectos e instituciones de este mapa es otra limitante a consignar, y eso no quiere decir que no sea también el mediano plazo; pues en ambos casos la dificultad es la falta de disponibilidad de financiamiento y apoyo para las organizaciones, siendo una limitante que creció en los últimos años, en que se han reducido apoyos de la cooperación solidaria internacional, y la visión de los servicios y apoyos gubernamentales se reduce a programas que en muchos casos sólo cubren actividades del ciclo agrícola o parte del año.

## **2.6 Sinergias**

Las alianzas y sinergias han servido para reforzar el trabajo; aprender nuevos métodos, como en el caso del Frente Democrático Campesino de Chihuahua y su método participativo; conocer e intercambiar experiencias; lograr nuevos mercados; capacitar tanto a los integrantes de las A. C. como a los grupos de base en materias tales como contabilidad, administración, género; etc. En este apartado está todo lo de formación de redes.

Agrupar a las organizaciones del mapa de incidencia comercial-financiera fue relativamente sencillo, porque ellas han mantenido previamente a la sistematización contactos y vínculos en redes sociales. Por ejemplo, se da una participación casi común en la campaña contra la importación y producción de maíz transgénico, por lo cual comparten espacios y colaboran con organismos como Greenpeace México.

Las acciones comerciales y de finanzas sociales que desarrollan grupos campesinos, de indígenas y excluidos, enfrentan una situación económica adversa e inestable. Aunque hay una sencilla clave que les ayuda a continuar su proyección, y es que esas acciones concitan sinergias locales. En primer lugar, estas agrupaciones convocan a nivel local a:

- Grupos de productores agrícolas que requieren a las organizaciones de finanzas sociales

- Mujeres interesadas en acciones económicas de ahorro, la cooperativa o el microbanco
- Grupos comunitarios de iglesia, culturales, educativos, etc., que convergen con ellas
- Autoridades comunitarias y municipales, que en ocasiones apoyan sus iniciativas
- Líderes locales y actores sociales solidarios con la visión social de las organizaciones.

Las sinergias se desarrollan en un segundo nivel, con organizaciones civiles y redes rurales, con las cuales se comparten planteamientos estratégicos, es el caso de redes agropecuarias:

- Organizaciones de nivel regional para financiamiento popular y microfinanzas, así como redes de comercio justo
- Redes agrícolas de rubros vinculados al mapa comercial y de finanzas, por ejemplo, de los cafetaleros, productores forestales, de ecoturismo campesino, etc.
- Organizaciones con proyección a nivel nacional, que se dirigen al análisis e incidencia en problemas de medio ambiente, migración, democracia y globalización.

Otras relaciones, en tercer nivel, que valoran los grupos del mapa de comercialización y finanzas sociales, son las que tienen que ver con vinculaciones académicas con:

- Organizaciones de nivel regional para financiamiento popular y microfinanzas, así como redes de comercio justo
- Escuelas y universidades que se abocan a la formación de profesionales en ciencias del área agrícola o temas afines
- Investigadores de programas especializados en temas agrícolas, de alimentación, de mejoramiento genético y biotecnología, etc.
- Estudiantes que realizan proyectos de servicio, pasantías, tesis de grado y postgrado; con la organizaciones rurales del mapa de comercialización-finanzas rurales.

En otro nivel, en lo nacional, las relaciones se desarrollan con SEMARNAP, SEDESOL, INDESOL, SAGARPA, SHCP, SE; organismos públicos de desarrollo relacionados con el agro; Banco de México, FIRA, Banrural, Fideicomisos, etc.; también con el poder legislativo. Las agrupaciones intentan estas relaciones en un sentido positivo de sinergia, pero a veces resulta tratos burocráticos y falta de comunicación, sino es que se dan la desconfianza y confrontación. Los grupos opinan que en INDESOL se encuentran a los más convencidos apoyos del mapa y, quizás, donde se plantean posibles sinergias, pero pocas veces se concretan en con las diputaciones vinculadas al agro.

El último, pero no poco importante nivel de relaciones de las organizaciones, es donde hay vínculos con movimientos internacionales de agricultura campesina, o a nivel binacional México-Estados Unidos, o a nivel e internacional sobre comercio justo, así como el apoyo de instituciones que son ejemplo de ahorro y crédito, certificación y comercio con justicia, o en temas medioambientales, migración, democracia, globalización, etc. De los cuales se han estudiado sus materiales y experiencias, se ha participado con sus expertos, se hacen intercambios y se concretan pasantías, cursos y talleres internacionales. Por todo ello, se considera al apoyo internacional como muy importante para nuestras agrupaciones.

### **3. Conclusiones**

Ana Stern Leuchter

### **3.1. Concepción: apropiación de la intermediación comercial y financiera**

No obstante que las organizaciones participantes en este mapa han querido destacar su incidencia en la intermediación comercial y financiera del ciclo económico; pero, sus actividades son, al igual que la realidad donde trabajan, multidimensionales; por ello también, se preocupan de la producción agrícola y pecuaria, del cuidado del medio ambiente, del acopio y distribución, así como de la situación de la mujer campesina y de la búsqueda de su participación con equidad. Sin olvidar la capacitación de sus miembros, sin dejar de lado la preocupación por la alimentación, la vivienda, la educación y la construcción de obras de infraestructura que acercan las distancias y reducen el aislamiento.

Todos estos proyectos forman parte de la visión integral del desarrollo que consiste en vincular actividades, estrategias y métodos con la finalidad de combatir la pobreza y lograr mejorar sus condiciones de vida. Por ello, prácticamente, ninguna de las organizaciones de este mapa de incidencia busca realizar sus propósitos centrándose solamente en la actividad de intermediación, empleando un único método de intervención o enfocándose en un tema particular. La integralidad representa -en este sentido- proponer múltiples propuestas coherentes con diversos objetivos, acciones y métodos.

Es interesante destacar que todas las organizaciones trabajan con campesinos y grupos de pocos recursos que, para el gobierno y la banca privada, no tienen cabida dentro del sistema financiero tradicional; es decir, no son sujetos de crédito ya que no son solventes, no cuentan con garantías y sus ahorros son tan pequeños que no costea el gasto administrativo. A lo anterior, se le suma el hecho de que los integrantes tienen la cultura y práctica del "No pago".

Lo rescatable de todas las experiencias de este mapa es que los grupos campesinos y marginados han demostrado ser sujetos de crédito gracias a la búsqueda de formas innovadoras institucionales - léase, cooperativas, microbancos, cajas de ahorro, empresas comercializadoras campesinas, fondos rotativos autogestivos - que permiten la participación directa, organizada, eficiente y comprometida para entrar al círculo de la intermediación con el respaldo de organizaciones civiles que actúan no sólo como acompañantes sino que apoyan directamente al proceso y dan seguimiento. Hacia donde apuntan estas experiencias es a demostrar que los requisitos y garantías exigidas por el sector financiero tradicional, para que un proyecto de servicios de comercialización y finanzas populares pueda concretarse, no son necesarios cuando hay voluntad, decisión, compromiso y confianza mutua en que gracias a los esfuerzos individuales y colectivos se saldrá adelante.

Así, partiendo de lo básico que constata que los sectores de bajos recursos acostumbran "tener siempre un guardadito", sea en especie o en dinero, es con éstos pequeños recursos ubicados en el ámbito familiar y organizacional que se inicia la actividad financiera: "ponen a trabajar el dinero," realizando préstamos a tasas atractivas, para poder competir con el "coyote". Así comienza a darse la cadena de Ahorros- préstamos - créditos. Por ello, las experiencias contenidas en este mapa conciben al sistema financiero popular con el ahorro como *punta de lanza* de la siguiente manera:

- ◆ Como un proyecto social aglutinador a largo plazo, puesto que está en juego la responsabilidad de cumplir con su palabra; hecho que se fundamenta en un conjunto de valores, como por ejemplo, la honestidad y la confianza de un grupo de personas que se asocian o se reúnen para fortalecer sus ahorros y dárseles

en préstamo para que sean utilizados en forma libre o de libre disponibilidad o si no exclusivamente para la producción según sean las normas definidas en cada experiencia. Es de largo plazo puesto que se deben conjugar varios elementos que implican deberes y derechos, los cuales deben ser aceptados y apropiados.

- ◆ Como el generador e impulsor de proyectos autónomos recurriendo al capital generado por los propios integrantes. Esta realidad más o menos permanente entre los campesinos y personas de bajos ingresos, por desgracia ha ido cambiando hacia la cultura del no pago producto del paternalismo ejercido en gobiernos anteriores.
- ◆ Como uno de los servicios financieros de base que permite la generación de otros servicios tales como el financiamiento de proyectos, créditos para vivienda, pago de remesas, cheques, agua, luz, teléfono.
- ◆ Como generador de riqueza, ya que sin ahorro, no hay posibilidad de salir adelante, no hay inversión, no hay producción, ni comercialización ni financiamiento.
- ◆ Como una forma de construir de manera segura y confidencial un patrimonio familiar.
- ◆ Como una forma de planificar el gasto familiar, como fuente de cambios sustanciales en la organización, como una forma “más sana de gestión financiera para el auto desarrollo independiente de los campesinos” al formar un capital que les permita valerse con sus propios medios sin tener que recurrir insistentemente a los prestamistas o coyotes cuyas tasas de interés son altas y comprometen la cosecha.

En estas experiencias los objetivos, no se limitan solamente la intermediación financiera y la comercialización de granos básicos, sino que el trabajo con alimentos sirve de base para otros propósitos:

- ◆ Como una forma de continuar siendo productores de sus propios alimentos y no depender de otros.
- ◆ Como fortalecimiento de las organizaciones sobre principios básicos como la honestidad, la transparencia y la responsabilidad.
- ◆ Como una forma de mantener a los productores con ingresos suficientes para una vida digna en el campo.
- ◆ Como una forma de intercambio con visión empresarial para superar las condiciones de la globalización.
- ◆ Como la defensa de la producción nacional y el derecho del pueblo a consumir alimentos de calidad.

En el camino, hay que señalarlo, se han presentado algunos desencuentros o desencantos que obedecen al alto costo que tienen éstos proyectos y que, en ocasiones, son mayores los egresos que los ingresos. Esto se debe especialmente a la formación de las instituciones comercializadoras y financieras, al costo de la estructura organizativa, de la infraestructura y de la capacitación que implican altos gastos de inversión inicial. Como bien argumentan las experiencias, los costos deben verse a largo plazo puesto que la asistencia a cursos de capacitación, talleres y reuniones apoyan la apropiación de los proyectos y coadyuvan a la permanencia y trascendencia de los mismos.

Otra situación de desencuentro es cuando hay contradicciones de intereses entre aspectos económicos y sociales y la organización llega a considerar esenciales los primeros; entonces la derrama del dinero no beneficia a la organización sino a unos cuantos individuos. Igual sucede cuando hay conflicto de intereses de corte político contra los económicos- sociales en una misma organización. Aquí más que nada la organización de corte político demanda compromiso, lealtad y respaldo a las formas de lucha que reivindican los derechos campesinos, asunto que no siempre concuerda con la organización en torno al ahorro que se autodefine como instancia de servicios financieros. Para algunos, estas diferencias son más aparentes que reales pero, para

otros, entran en contradicción con los principios de sobrevivencia colectiva, de ayuda mutua, autogestión, apropiación y confianza.

En todas las experiencias de este mapa entran en juego las categorías de sustentabilidad o de sostenibilidad, que se encuentran presentes en la formulación de su misión o de su visión. Si bien ambas categorías tienen diferentes implicaciones con relación a la armonía con la naturaleza, al compromiso con las generaciones futuras y a la continuidad económica en el tiempo, tienen en común poner en juego un conjunto de estrategias basadas en la participación organizativa de sus integrantes, pues consideran que sólo con la apropiación profunda de los procesos y la implicación de las personas, se hace posible el éxito en las actividades de intermediación, ya sea de recursos financieros, de productos agrícolas, de artesanías, o simplemente de dinero. Para ambas concepciones, los elementos económicos, la intermediación y la rentabilidad, son componentes identitarios fundamentales de las actividades campesinas, cuyo uso y destino permiten la permanencia en el territorio, el desarrollo local y el bienestar.

De este modo, las organizaciones que emplean como meta la sostenibilidad desean que el proceso social que están llevando a cabo tenga una permanencia en el largo plazo, que las generaciones futuras también se beneficien de los instrumentos construidos y destacan su diferencia con los proyectos de gobierno que son de corta duración. Los que basan su trabajo en la sustentabilidad, trascienden sus proyectos a un nivel más amplio y su participación es multidimensional. Unas y otras con base en el marco legal, en los reglamentos particulares y en los principios de transparencia y confianza, desarrollan capacidades, forman equipos de trabajo solidario y autogestivo, e impulsan sinergias para lograr sus objetivos y consolidarlos con mayor facilidad.

Cabe destacar que en todas las experiencias se da cada vez una mayor participación de las mujeres en el ciclo productivo; sin dejar de destacarse también su incidencia en el proceso de intermediación comercial y financiera. La causa principal parece ser la gran migración por parte de los campesinos en búsqueda de mejores oportunidades de vida; lo que hace que las mujeres queden como responsables de la parcela y de la comercialización de los productos cosechados, es decir, son ellas las que se encargan del manejo del dinero de la venta y del gasto familiar. Otra razón la encontramos en que son las mujeres las que ahorran en la familia y buscan formas seguras para su dinero, ante el inminente peligro de que éste sea empleado para otros fines. Así, son ellas, las que buscan participar en cajas de ahorro o destinar su dinero a proyectos productivos integrando cooperativas y empresas comercializadoras campesinas. Su ámbito de acción no se limita a ser impulsoras de desarrollo sino también a participar directamente en cargos como promotoras o operadoras técnicas; lo que les va dando mayor experiencia y auto estima en su promoción individual y social. Algunas organizaciones manifiestan estar formadas en su totalidad por mujeres y otras están presentes entre el 45% al 65% .

Todas las organizaciones de las que hablamos están conscientes de la situación desventajosa en la que se encuentran las mujeres porque no poseen tierra y por consiguiente son siempre excluidas del crédito, por ello, las impulsan también a la participación. Así, entonces, las mujeres que participan en las experiencias aquí relatadas, tienen acceso al financiamiento lo que les ha permitido a muchas crear y desarrollar pequeños activos económicos logrando obtener ingresos. Con ello, como ya lo indicamos, obtienen un reconocimiento por parte de la comunidad y van conquistando espacios hacia el ámbito público

Sin embargo, entre las organizaciones del mapa hay diferentes actitudes y posiciones frente a a postura sobre el género; algunas de ellas no analizan la situación de equidad en cambio otros tienen como misión la valorización de la mujer frente y por los hombres de la comunidad y apuestan a modificar la cultura y a la conquista de los espacios por igual.

### **3.2. Metodología: aprender, hacer y participar**

Las organizaciones presentadas en este mapa basan su metodología en la participación social y apuntan hacia una organización de base fortalecida gracias a la capacitación reforzada que imparte y homogeneiza conocimientos, a los talleres donde unos aprenden de otros y a las reuniones donde se discuten asuntos y se toman decisiones. Y agregan "los recursos económicos son muy importantes, pero lo decisivo es que la gente involucrada en el proyecto sepa valorar su participación y lo haga suyo".

Así, las experiencias indican que: la participación social es el elemento crucial de la sustentabilidad social y destacan una forma metodológica diferente que es principalmente autogestiva, que hace que los microbancos o "bancos campesinos", las cooperativas, las empresas comercializadoras campesinas y los fondos revolventes sean desarrollados por los propios socios o participantes. A su vez, permite que los sujetos sociales se tornen sujetos colectivos: los reúne, organiza, forma, capacita y educa, los fortalece y permite el salto de su incidencia de lo local a lo regional y hasta lo nacional al formar grupos solidarios y redes de mayor cobertura de ayuda mutua, intercambio de recursos, información y apoyo en capacitación.

Muchos planteamientos metodológicos de las organizaciones se inspiran en la metodología de Educación Popular, pues ésta tiene como fundamento central la relación entre teoría y práctica. Este procedimiento presentado por el educador brasileño Paulo Freire, como un nuevo paradigma educativo-social en la década de 1970, fue apropiado por muchos proyectos de educación de adultos y desarrollo comunitario. Pero fue, hasta los años 80, cuando la educación popular empezó a desarrollar este método e instrumentos en proyectos socioeconómicos.

Podemos encontrar algunos pasos metodológicos comunes a todas las experiencias de este mapa: Antes de iniciar los proyectos, las organizaciones se preparan y buscan contactarse con aquellas que tienen experiencias ya probadas, tanto a nivel nacional como en el extranjero y les piden asesoría. Luego, preparan la promoción y el diagnóstico, buscando reconocer los recursos naturales y conocer si el potencial de los habitantes de esa comunidad cumple con el perfil del proyecto o su factibilidad; así por ejemplo, si hay grupos organizados o si son buenos pagadores y no ejercen la cultura de no pago. A esto le sigue la planeación estratégica, donde se desarrollan las normas, las formas de organización e interacción, se asignan tareas y se determinan las conductas esperadas de los diferentes actores sociales: promotores, gerentes, dirigentes, cajeros y la comunidad en su totalidad. Es aquí donde se desarrollan las capacidades, se realiza trabajo en equipo, se forman líderes, es donde se planifican los sueños. Después de cierto tiempo las organizaciones dan seguimiento a su trabajo y realizan una evaluación, ya sea que se trate de una auto evaluación o una efectuada por grupos externos o ambas; es allí cuando en ocasiones se caen los sueños y la realidad muestra su cara y resulta que es necesario volver a empezar, claro que, con toda una experiencia a su favor.

### **3.3. Instrumentos o herramientas de comunicación y formación de promotores**

Las cinco experiencias construyen instituciones que sirven para satisfacer las demandas de los campesinos y grupos de escasos recursos. Son modelos de organización, dan presencia a sus propios integrantes, son instancias de servicios y centros de operación. Estas son: las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas productivas y de comercialización de artesanías, los microbancos o bancos campesinos, las empresas comercializadoras campesinas y las empresas integradoras comerciales.

Los instrumentos han tenido que adecuarse a las necesidades, a los cambios en el contexto y a las capacidades. Así, las experiencias que trabajan con indígenas realizan los talleres y editan folletos en la lengua propia del grupo; también en los cursos de capacitación introducen nuevos temas sobre determinadas áreas de trabajo: mercado justo, mercado a futuro de granos, uso de la computadora, entre otros.

Las experiencias destacan la importancia de la comunicación y la información partiendo del principio que sean transparentes para evitar caer en la desconfianza. Realizan informes mensuales, construyen indicadores cuantitativos, gráficas para medir desempeño y fijar metas; contratan teléfonos solares en los lugares donde no hay electricidad; editan folletos, boletines sobre precios y mercados, libros y documentos; así como videos resaltando diferentes experiencias; utilizan el correo electrónico y el internet para comunicarse o saber precios de mercado como el reporte de apertura y cierre de la bolsa en materia de granos básicos, hacen declaraciones en periódicos locales y de circulación nacional, en defensa de los derechos de los campesinos, en contra del TLC en relación a las "ventajas comparativas" y los subsidios. Forman redes a nivel de las experiencias que permiten que la información fluya en forma rápida y a bajo costo. Esta comunicación permite detectar necesidades entre los integrantes de la red e ir en su apoyo.

Los promotores son agentes de intermediación, de enlace entre las organizaciones civiles y las comunidades, de cambio y cumplen con la función de ser "microbanco itinerantes" acercando el servicio a las localidades más alejadas. Son los que recogen el dinero en las comunidades y lo llevan a los centros de operación. A su vez, los técnicos llevan el saber que comparten con los grupos y se enriquecen con ellos. Son, junto con los gerentes, directores, cajeros y socios los dinamizadores de todo el proyecto.

Las experiencias repiten una y otra vez la importancia de la capacitación como instrumento de la participación social y de sustentabilidad del desarrollo, desean formar sujetos sociales que busquen alternativas que conduzcan a un modelo de desarrollo local autónomo, viable, que conserve la cultura campesina y el respeto por la naturaleza, con "decisión, operación y evaluación de las políticas públicas que afectan las condiciones de los productores del campo." Se imparten cursos de capacitación, talleres y asistencia técnica de las más diversas materias y áreas del conocimiento, así por ejemplo:

- ◆ Planeación estratégica: contabilidad, administración, paquetería básica de computación, elaboración de proyectos, talleres sobre enfoque de género y de ecología, talleres de alfabetización y educación de adultos
- ◆ Asistencia técnica: agroforestal, pecuaria, agrotécnica, salud alternativa, construcción de vivienda, elaboración, procesamiento y conservas de alimentos; recuperación, almacenamiento y conservación de granos
- ◆ Formación de sujetos: educación cívica y municipal, proyectos e iniciativas de desarrollo local

El esfuerzo de las organizaciones para concretar sus objetivos es apoyado por el trabajo de la comunidad, de otros actores, de organizaciones similares, de redes y de instituciones que se encuentran en el extranjero. Cabe mencionar algunas de las relaciones:

- ◆ Con los miembros de su propia comunidad o de comunidades vecinas, con las autoridades locales o municipales
- ◆ Con organizaciones afines a nivel local. Regional o nacional: Agronegocios, CEPCO, AMUCSS-ANEC-FDC, la Colmena Milenaria, CNOG, Centro de

Desarrollo Humano, Equipo Pueblo, Federación de Sociedades de Solidaridad Social "Zapata Vive" , UCIRI, National Farmers Union de Canadá

- ◆ Con organismos gubernamentales, estatales o federales: FIRA, BANRURAL, SAGARPA, SEDESOL, INDESOL, PROFECA, ASERCA, gobierno de los estados, entre otros.
- ◆ Con la empresa privada: Fundación del Empresariado Chihuahuense, Concamin, Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.
- ◆ Con instituciones académicas: UNAM, Universidad de Chapingo, UAM, IPN
- ◆ Con organismos internacionales como la Unión Europea, Fundación Friederich Ebert , Fundación Ford, Fundación Heifer, Banco Mundial.

### **III. La experiencia de tres Microbancos Rurales en el estado**

#### **de Oaxaca: KAXA TAÓN Y LIS MII**

Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A,C,

Sonia Rita y Chistophe Paquete<sup>1</sup>

#### **1. Antecedentes**

##### **1. Objetivo de la sistematización**

A cuatro años de haber iniciado el diseño e implementación de los microbancos, es un buen momento para hacer un alto en el camino y reflexionar sobre lo que hemos avanzado en materia de organización y participación social e identificar los problemas internos y externos que hemos enfrentado en la consolidación y expansión del modelo. Esto nos permitirá reorientar nuestras estrategias para fortalecer esta área específica y definir nuevas líneas de acción hacia el futuro.

Por otro lado, pensamos que es una oportunidad para difundir el modelo de microbancos no sólo entre las organizaciones interesadas en la creación de estos organismos financieros locales, lo que permitiría su réplica y transferencia a otras zonas del país, sino entre instituciones gubernamentales, para que se den cuenta que existen experiencias gestadas por la sociedad civil y que representan una opción viable para las familias pobres de la zonas rurales marginadas. De esta forma se logrará sensibilizarlas y podrán reorientar sus políticas públicas en apoyo a estas experiencias, no solo en la canalización de los recursos, sino flexibilizando la instrumentación de sus programas.

##### **2. Eje temático de la sistematización**

El modelo de microbancos se ha construido como una forma de organización social, con base en la experiencia que AMUCSS ha desarrollado durante varios años en el proceso de construcción de organismos de financiamiento rural.

La existencia de cinco instituciones financieras rurales (microbancos) implica una gran diversidad de procesos: abrir posibilidades de acceso a servicios financieros sin discriminación social y económica, movilizar ahorro para luego colocarlo en créditos para la reactivación de la economía local, generar una economía sana basada en garantías morales y solidarias y construir un proceso de organización y participación social local. Todos estos procesos significan un avance importante que va más allá de los indicadores cuantitativos y de la sola dimensión financiera, Su bien es cierto que los resultados son promisorios, es necesario hacer un alto en el camino para reflexionar sobre estos avances.

En consecuencia, concentraremos esta reflexión en uno de los pilares que sostiene este modelo –la participación social-, para nosotros una condición para lograr la viabilidad institucional del microbanco. Como se da la participación social en cada uno de los microbancos y que factores intervienen para que la participación social sea tan heterogénea son los dos ejes temáticos que conducirán nuestra reflexión

---

<sup>1</sup> La primera parte fue realizada por Sonia Rita, quien participa desde el inicio a la construcción de los Microbancos Rurales. Las dos otras partes fueron realizadas por Christophe Paquette, quien se incorporó recientemente.

Una vez contestadas estas dos preguntas podremos determinar los avances obtenidos y las acciones a tomar para lograr que la participación social cumpla con su objetivo, es decir, la viabilidad social del microbanco. Esto significa que los socios se apropien de su organismo, se sientan dueños de él y asuman compromisos específicos para su buena conducción.

La viabilidad social no se construye de un día para otro. Es un proceso de mediano y largo plazo que se refuerza continuamente con organización, capacitación información y comunicación a los socios; esto nos permitirá crear lazos de confianza entre los diferentes niveles de la estructura; socios, grupos solidarios comités locales y consejos de vigilancia, reduciendo en gran medida riesgos y costos de operación.

Precisamente porque estamos construyendo y buscando innovaciones institucionales para llenar este vacío en el medio rural, no podemos concebir al microbanco como una institución financiera viable sin el componente social.

Primera parte

## **2. Presentación del contexto**

### **1. Contexto en el que se sitúan de Microbancos**

Los Microbancos Rurales nacen de la necesidad de atender a un sector de la población Rural que carece de medios para acceder a servicios financieros (ahorro, crédito, remesas, etc.) y que la base de su economía es la agricultura campesina. Lo anterior, debido a varios factores; el primero de ellos,

- La falta de instituciones financieras que proporcionan estos servicios a la población rural local, la Banca de Desarrollo no ha podido penetrar en este sector de pequeños productores y a la Banca comercial definitivamente no le interesa este sector por el alto costo que representa el manejo de pequeños volúmenes de ahorro y crédito. El gobierno con sus programas de desarrollo se ha dedicado a fomentar una política de subsidios más que a la implementación de verdaderas políticas de desarrollo rural.
- Las características socio-económicas y geográficas en los que se encuentra la población objetivo, la cual se caracteriza por ser en su mayoría indígenas que viven en extrema pobreza, clasificadas como de alta o muy alta marginación en las que casi el 90% de su población es monolingüe con un alto grado de analfabetismo y en donde los servicios de educación, comunicación, drenaje, agua potable es muy deficiente y en algunos casos, inexistentes.
- En el ámbito económico, sus condiciones no son más favorables, su economía está basada en actividades agropecuarias poco rentables, como lo son cafecultura, los granos básicos –maíz y frijol- y pequeña ganadería de traspato cuyo destino es principalmente el autoconsumo y si tienen un excedente lo destinan al mercado local, beneficiándose con ello los coyotes, los cuales compran esos excedentes a un precio menor que el producido y lo revenden en otras localidades a un precio mayor.
- El difícil acceso a las comunidades es otro factor que influye en la falta de oferta de servicios financieros. Los Bancos o los organismos financieros no bancarios como Cajas de Ahorro, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades de Ahorro y Préstamo, etc. se sitúan principalmente en las zonas urbanas o semi-urbanas bien comunicadas, lo contrario a los Microbancos, cuya área de influencia son comunidades rurales con un alto grado de dispersión –poblaciones de menos de 500 habitantes- localizadas a dos horas mínimo y seis o siete horas máximo del poblado más importante o de la

cabecera municipal-, cuyo acceso sólo es posible mediante caminos de terracería, en el que sólo pueden transitar camionetas de redilas o por caminos o veredas que sólo son transitables a pie o con bestias de carga –caballo, burros, etc.-

- Un factor que prevalece en las comunidades rurales, es la desconfianza que tiene la gente en cuanto al establecimiento de programas o de instituciones de ahorro y crédito, que un par de años antes significó para muchos la pérdida de sus ahorros, esto por no contar con un marco regulatorio que garantizara la buena administración y transparencia de estos recursos. Es a raíz de los quebrantos de muchas Cajas de Ahorro, que el gobierno mexicano voltea la mirada hacia éste sector, para regular a las Instituciones Financieras (no bancarias) y que con la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular se pretende dar certidumbre a los ahorradores.

Dentro de este contexto, encontramos que la mujer en el medio rural es la que sufre más de este ambiente tan desfavorable, lo que las sumerge en un estado de marginación muy fuerte, no tiene derecho a participar en la toma de decisiones al interior de su hogar o en la comunidad, el poder político y social prácticamente es un derecho del hombre, carece de medios de producción, por lo tanto no puede acceder a programas de crédito gubernamentales o privados por falta de garantías. La educación no es para ellas, ya que a temprana edad tienen que enfrentar la responsabilidad de una familia, la falta de fuentes de empleo las hace emigrar a las grandes Ciudades de México o de los Estados Unidos en busca mejores oportunidades de trabajo.

Contrariamente a lo anterior, para el microbanco la participación de la mujer es muy importante, sin distinción de política, religiosa, étnica o de género cuya estrategia de operación esta basada en el diseño e implementación de servicios adaptados a la población local; movilización de ahorro libre y voluntario, generación de una cartera de créditos basada en garantía morales y solidaria y no materiales, permitiendo la eliminación de barreras para que haya igualdad en el acceso a los servicios del microbanco a hombre y mujeres. Lo anterior se demuestra con el siguiente dato; del total de 6,231 socios que integran la red, el 51 % son mujeres beneficiarias del proyecto.

## **2. Qué está haciendo la AMUCSS al respecto**

Para la AMUCSS, representa todo un reto dar respuesta a la necesidad que la población rural marginada tiene con respecto a la demanda de servicios financieros, bajo el contexto antes mencionado. Respalándose en los 10 años de experiencia en el ámbito de la finanzas rurales, en 1997 inicia el diseño de un modelo de Institución Financiera que represente una innovación institucional y que responda a las demandas de las familias rurales pobres. La implementación del proyecto se concreta en octubre de 1999, con la instalación del primer Microbanco en el Municipio de San José Tenango, en la Sierra Mazateca, al cual se le da por nombre "Kaxa Taón (La caja del dinero en idioma mazateco), que sirve de proyecto piloto para experimentar la metodología de intervención de este modelo. Posteriormente, se crean dos Microbancos más, uno en el Municipio de Tlaxiaco que pertenece a la zona mixteca baja al cual, se le da por nombre Ñuu La'vi (Pueblo Pobre, en mixteco) y el Microbanco Lis Mii (La casa del dinero en zapoteco) localizado en el Municipio de Miahuatlán de Porfirio Díaz, estos dos últimos respaldados por la Unión de Crédito de Productores de Café de Oaxaca. Actualmente existen 5 microbancos en el estado de Oaxaca. Xu'u Ñuu Ndavi (dinero del pueblo pobre en mixteco) y el de Santa María Chilchotla, que una sucursal de Kaxa Taón, y cinco microbancos en la Sierra Norte de Puebla.

El modelo Microbanco como innovación institucional se caracteriza por ser:

**a) Un organismo financiero incluyente**, es decir que tiene como objetivo principal proporcionar servicios financieros -ahorro, crédito, remesas y cambio de cheques, entre otros- a comunidades rurales pobres no importando posición social, raza, tinte político, religioso o género -hombres, mujeres, jóvenes e incluso niños- que por su aislamiento y falta de garantías son excluidos de la banca tradicional;

**b) Sus servicios son adaptados** a las condiciones socio-económicas de cada lugar y a las necesidades de las familias;

**c) Es un organismo de intermediación financiera**, que promueve en gran medida el ahorro libre y voluntario, lo que le da al Microbanco una solidez financiera para no depender de fuentes financieras externas para atender la demanda de crédito en la región y sobre todo satisfacer una demanda creciente de los socios, que buscan un lugar seguro donde depositar dinero y que le garantice un rendimiento que, como mínimo, no pierda su valor.

**d) El crédito** es de libre disponibilidad; el socio decide en que lo va a ocupar – no está condicionado a una actividad en particular- los montos y plazos son determinados con base en su capacidad de pago, lo que evita el sobreendeudamiento del socio. Para la gente que no cuenta con garantías materiales, quien respalda el crédito es el grupo solidario integrado por 5 o 7 personas que se eligen entre sí y que se comprometen a pagar, en caso de que uno de ellos no pague.

Los Microbancos son organismos financieros sin fines de lucro; sin embargo, como su nombre lo dice, deben buscar la sostenibilidad financiera, sin perder de vista su carácter social, basándose en satisfacción de las necesidades financieras locales y la participación gradual de los socios, mediante la construcción de una estructura organizativa desde las comunidades que permita un proceso de autogestión y participación organizativa gradual en la toma de decisiones.

Los Microbancos no son un modelo acabado, constantemente está sufriendo mejoras no sólo en la parte operativa -con el propósito de adaptarlo no sólo a las condiciones particulares de cada región y a las necesidades de la gente- si no también a los cambios que se van presentando en un contexto más amplio económico, social, jurídico y normativo, **que lo lleve a consolidarse como un modelo institucional de intervención financiera.**

### **3. Microlocalización y avances**

Microbanco Kaxa Taón, S.C. se encuentra localizado en la cabecera municipal de San José Tenango, Oaxaca en la zona mazateca. Es un Municipio bastante aislado y 100% rural, donde la mayoría de sus comunidades están muy dispersas y solo se puede llegar a ellas por caminos de terracería. Es una zona indígena, el idioma local es el mazateco y por sus altos niveles de marginación y pobreza el municipio es considerado como de muy alta marginalidad. La economía del municipio esta basada en la agricultura, principalmente la cafecultura, lo que representa para los lugareños una economía muy vulnerable por la crisis que atraviesa el café. Sin embargo, están trabajando en otras actividades como la elaboración y venta de artesanías, y pequeño comercio.

La oferta de servicios financieros no hay competencia para Kaxa Taón, ya que los Bancos Comerciales y otras instituciones financieras se han establecido en el Municipio de Huautla de Jiménez que se encuentra a dos horas por camino de

terracería de la cabecera municipal y a nueve horas de la comunidad mas alejada, los apoyos gubernamentales (PROCAMPO, PROGRESA y otras) llegan a través de las Organizaciones Locales, las cuales no representan una competencia para el Microbanco en términos de oferta de servicios financieros. A tres años de haber iniciado operaciones Kaxa Taón ha tenido avances muy significativos. Actualmente (diciembre 2002) cuenta 1174 socios de los cuales el 49% son mujeres ahorradoras y prestatarias, su cartera activa de ahorro es de \$ 2,071,326.00 y a colocado 1030 pequeños créditos, organizados en 96 grupos solidarios.

Es importante señalar que el crecimiento de la cartera de crédito ha sido muy conservador, tanto por la decisión de Kaxa Taón de iniciar con cuidado la colocación de crédito buscando la formación de una cartera sana, como por la poca demanda encontrada de parte de los socios en solicitar crédito. Pese a esto el crecimiento de la cartera es satisfactorio y las recuperaciones se mantienen en un 100%. Actualmente Kaxa Taón ya cuenta con una sucursal en el Municipio de Santa María Chilchotla.

Microbanco Lis Mii. Se encuentra localizado en la cabecera Municipal de Miahuatlán de Porfirio Díaz, en la zona denominada Sierra Sur . Inicio sus operaciones en mayo del 2000 atendiendo a tres comunidades indígenas -San Vicente Yogondoy, San Francisco Coatlan y San Juan Guivini- actualmente su área de influencia abarca 33 comunidades rurales que se encuentran consideradas como de alta y muy alta marginación. El idioma local es el zapoteco, el acceso a las comunidades es en un 90% por caminos de terracería.

La actividad principal es pequeño comercio, concentrándose principalmente esta actividad en la cabecera municipal de Miahuatlán, ahí confluyen pequeños comerciantes de las diferentes comunidades del mismo municipio y de otros municipios vecinos, a vender sus productos. La agricultura es la segunda actividad económica, los cultivos como el café, hortalizas, maíz y el frijol son los principales productos agrícolas que se cultivan en esa región, los dos primeros son destinados en su totalidad al mercado y los dos segundos, se destinan una parte para el autoconsumo y lo demás para la venta.

La oferta de servicios financieros también se encuentra concentrada en la cabecera municipal de Miahuatlán, tanto la Banca Social (ACREMEX, Caja Popular Mexicana, Compartamos) como las Instituciones Bancarias (BANORTE, Bital y BANAMEX) se disputan el mercado en esa región. A pesar de esto, el Microbanco ha sabido competir con esas instituciones ofreciendo sus servicios directamente en las comunidades y adaptándolos a sus condiciones y necesidades.

La dinámica económica del comercio, nos permite entender por que en este Microbanco Lis Mii el crédito solidario ha tenido una demanda mayor que el servicio de ahorro (a diciembre del 2002 su colocación histórica fue de \$5'787,971.00 y la captación de ahorro fue de \$ 3'133,912.00). Por lo que se han tenido establecer diferentes estrategias de fondeo para poder satisfacer la demanda creciente de crédito. Otro aspecto importante que hay que señalar es la participación de la mujer, actualmente de 1,266 socios con los que cuenta actualmente Lis Mii, el 50% son mujeres que participan activamente como ahorradores o como prestatarias, organizadas en grupos solidarios.

En la Región Mixteca se encuentra localizado el Microbanco Ñu'u Lavi (Pueblo Pobre en mixteco) particularmente en la cabecera Municipal de Tlaxiaco, a dos horas y media de la Ciudad de Oaxaca. Ñu'u Lavi atiende actualmente a 34 comunidades 100% rurales y muy dispersas, consideradas de muy alta marginación. El municipio cuenta con servicios básicos de luz, agua y telefonía rural, además de estos servicios cuenta con una infraestructura de caminos constituida básicamente por caminos de terracería y veredas que comunican entre si a varias comunidades.

La zona mixteca se caracteriza por ser una de las regiones en la que la migración se ha convertido en la principal actividad económica del lugar, casi el 70 % de la población emigra hacia Estados Unidos en busca de mejores oportunidades de empleo, esto se origina por la situación de pobreza y marginación que viven en las comunidades por la falta de un economía aceptable que les genere opciones de trabajo y un nivel del ingresos aceptable que les permita mejorar su calidad de vida. La agricultura es la segunda actividad en importancia basada principalmente en el cultivo del café y el maíz, estos productos son destinados al mercado nacional y local respectivamente y los cultivos de traspatio que se destinan para el autoconsumo.

Por lo que respecta a la oferta de servicios financieros, Ñu'u Lavi se enfrenta a una gran número de instituciones que ofertan de estos servicios, debido a que en la cabecera municipal se encuentran concentradas un número importante de instituciones tanto de la Banca Social como de Bancos Comerciales como son: Caja Universal, SOFIC, 15 de Agosto, ACREMEX, SACRIPUTLA, Casa Solidaria de la Mixteca y BANORTE y Banamex. Esto genera mucha competencia entre estas instituciones que se disputan el mercado local.

El Microbanco Ñu'u Lavi atiende a las comunidades rurales donde la oferta de servicios financieros es inexistente y en el que Microbanco representan la única alternativa para las personas puedan acceder a estos servicios. A dos años y medio de haber iniciado sus operaciones Ñu'u Lavi ha tenido un crecimiento muy conservador tanto en la colocación de crédito como en la captación de ahorro, esto debido a las condiciones económicas del municipio y a la estrategia de penetración y promoción de los servicios.

#### **2.4 Los principales desafíos**

El principal desafío es la construcción de instituciones financieras viables que persistan en el tiempo y que respondan a las necesidades de la población local, construidos sobre una base social participativa y autogestiva y con personal operativo capacitado.

Lo que implica, que los microbancos tengan por un lado, un nivel alto de captación de ahorro y de capitalización -aportación a capital social por parte de los socios- que le de solidez económica para depender lo menos posible de fuentes externas de financiamiento. Y por otro, que tengan buenos niveles de colocación de crédito y recuperación - 0% de cartera vencida- mantener tasas de mercado tomando en cuenta los costos financieros y de operación, éstos últimos, mantenerlos en un nivel aceptable de modo que impacten lo menos posible en los resultados del Microbanco.

Para la formación de capital humano, lo que se busca, es contar con personal operativo bien capacitado en todas las área de operación de los Microbancos, para que puedan ofrecer a los socios servicios eficientes y de calidad. Y que ellos mismos, sirvan de facilitadores y capacitadores a los socios, con el propósito de ir construyendo desde las comunidades una base social que se identifique con el Microbanco y que lo haga suyo. Esto implica el reto de crear e implementar herramienta de capacitación y de información orientados a los diferentes niveles de organización –socios y directivos de los comités locales y de vigilancia- tomando en cuenta su lengua, su cultura y su grado de educación.

Necesariamente, todos los esfuerzos irán encaminados a lograr que los Microbancos puedan incidir en la economía de las familias rurales pobres y contribuir a su desarrollo social y económico.

### **3. Recuperación de la historia**

Como parte del trabajo de “sistematización de los aportes de la sociedad civil al desarrollo local”, esta segunda parte del documento presentará las principales etapas de la breve historia de los Microbancos Rurales, con un enfoque particular a la temática de la participación social. Se estudiará de manera detallada el caso de Kaxa Taón (San José Tenango, Oaxaca) y, de manera comparativa, el caso de Lis-Mii (Miahuatlán, Oaxaca).

Cuatro etapas principales se pueden distinguir en la historia de los Microbancos:

- El contexto inicial: el fracaso de los sistemas de crédito agrícola y búsqueda de una alternativa (1995 – 1997).
- Cabildeo por las organizaciones de base (1998 - 2000).
- Creación del Microbanco (1999 - 2001)
- Crecimiento y consolidación (a partir de 2001).

### **1. *El contexto inicial: el fracaso de los sistemas de crédito agrícola y la crisis del año 1995.***

Al igual que en la mayoría de los países en desarrollo, el modelo de financiamiento rural de México se basó durante muchos años en una intervención determinante del Estado, a través de bancos de desarrollo y organismos públicos de apoyo. En la segunda mitad de los años 80, los límites de este modelo y el contexto de ajustes económico obligaron al gobierno mexicano a realizar una serie de reformas, buscando otras formas de intervención en los mercados financieros rurales, fomentando la participación de otros actores. Por una parte, se aportaron incentivos financieros a la banca comercial, a algunos intermediarios financieros y a las Uniones de Créditos; por otra parte se trató de constituir una red de intermediarios financieros mutualizados (con la figura de las Cajas Solidarias).

Al mismo tiempo, organizaciones campesinas, en el seno de la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), a través de la comisión de financiamiento, empezaron desde el año 1986 a fomentar la creación de Uniones de Crédito campesinas, tomando como referencia la exitosa Unión de Crédito Ejidal del Yaqui y Mayo, S.A. de C.V. (UCEYM) en el sur de Sonora. En 1990, se habían creado aproximadamente 20 Uniones. Con el incentivo del Estado, las Uniones de Crédito agrícolas -figura jurídica creada en 1932- tuvieron a principio de los años 90 un desarrollo considerable.

Con el fin de permitir una acción unitaria a nivel nacional, de intercambiar experiencias y aportar asesoría técnica, se agrupan varias Uniones de Crédito para crear en 1990 la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS). Durante este periodo, los financiamientos de la asociación provenían principalmente de fundaciones (Fundación Ford, F.I.A)

A partir de 1994, a raíz de la crisis económica que afectó de manera brutal al sector agropecuario, muchas de las Uniones de Crédito Agrícolas atravesaron por una inestabilidad financiera -cartera vencida, disminución de capital, etc.- y tuvieron que cerrar operaciones (de 32 uniones de crédito integrantes de AMUCSS, quedan 9 actualmente). AMUCSS, involucrada en misiones de diagnóstico y de asesoría, pudo establecer que la crisis económica no era la única razón de estos fracasos. Entre las múltiples causas, se pudo observar:

- El crecimiento excesivamente rápido, fomentado por las importantes líneas de crédito de instituciones financieras públicas (el objetivo se volvió colocar crédito, no asegurar su recuperación y constituir instituciones sustentables);
- La falta de metodología eficiente y de capacitación del personal y de los socios;

- La falta de diversidad de productos financieros: se fomentó únicamente el crédito agrícola (cuando los ingresos de los productores son predominantemente de origen no agrícola);
- No había captación de ahorro;
- Deficiencias en la participación social (en general, no se logró que los socios se hicieran verdaderamente responsables por el manejo y la sostenibilidad de las uniones)

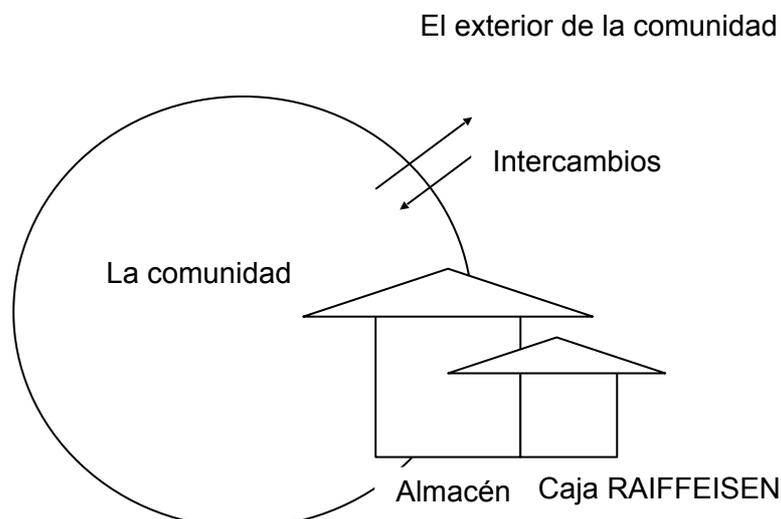
Sacando lecciones de los fracasos, los dirigentes de AMUCSS quisieron sacar las lecciones de estos fracasos y buscar alternativas. La necesidad de servicios financieros en zonas rurales era un hecho evidente: ¿era posible diseñar instituciones y metodologías eficientes y viables para atenderlas?

En búsqueda de una alternativa; el diseño de un nuevo modelo

Durante los años 1990, varios encuentros abrieron nuevos caminos para la reflexión, presentando ejemplos internacionales exitosos. Tres organizaciones internacionales aportaron elementos fundamentales para el diseño del nuevo modelo: el Crédit Agricole, de Francia, la DGRV (una confederación alemana de cooperativas) y el IRAM (una ONG francesa).

El encuentro con la experiencia del Crédit Agricole se hizo primero a través de publicaciones que relataban la historia de esta organización. Esta historia, de más de 100 años, aportaba muchos elementos de gran importancia: el diseño de la estructura mutualista de la organización, el rol del impulso financiero del Estado, la necesidad de modificar el marco legal, el proceso de agrupación de cajas locales en cajas regionales, las crisis, etc... Pero el elemento más relevante fue la toma de conciencia de la importancia del ahorro. No se pueden concebir instituciones financieras rurales duraderas sin dar una gran importancia a la captación de ahorro. En 1993, se logró aportar modificaciones al marco legal en el cual operaban las Uniones de Crédito (Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito) para permitir la captación de ahorro. Los intentos de AMUCSS para fomentar el ahorro en las UC no fueron muy exitosos en este periodo debido a que estaban acostumbradas a “distribuir el crédito barato del Estado”.

El segundo encuentro importante se hizo durante una visita de representantes de una confederación de cooperativas alemanas (la DGRV). El modelo cooperativo alemán, iniciado a mitad del siglo 19, aportaba también nuevas perspectivas. El elemento de mayor importancia fue la presentación de un sistema integrado, que brindaba una visión diferente de desarrollo local. Este sistema se puede resumir mediante el siguiente esquema:



El sistema debe permitir que lo que entra en la comunidad tenga un costo más bajo, y que lo que salga tenga un valor mayor.

La tercera organización importante en el diseño del proyecto fue el IRAM. Esta organización no gubernamental fue creada en 1957 en Francia con el fin de apoyar el desarrollo rural en los países del Sur. Entre otras experiencias, el IRAM había apoyado la creación de cajas rurales, principalmente en África. A mitad de la década de los 1980, el IRAM adaptó con éxito el “modelo” del Grameen Bank. El Grameen Bank en Bangla Desh y sus numerosas adaptaciones demostraban que era posible otorgar crédito a campesinos pobres, con un excelente reembolso y un fuerte impacto económico. En 1993, algunos representantes de IRAM presentaron en México su experiencia. En los siguientes años, el apoyo de esta organización fue decisivo para el diseño de las metodologías.

Cuando llegó la crisis de 1995, que afectó brutalmente las uniones de crédito, AMUCSS tenía ya elementos para un nuevo modelo. Muchas de las Uniones de crédito perdieron este año la relación con los bancos y empezaron una forma de actividad nueva: otorgaban pequeños créditos, utilizando su capital social y el ahorro. AMUCSS, involucrada en 16 diagnósticos de uniones de crédito, constató que todas las uniones que habían hecho este cambio tuvieron éxito, tanto en la participación social como en el reembolso de los créditos. Esto confirmaba la hipótesis: existe una gran diferencia entre otorgar crédito y aportar un servicio de intermediación financiera, con ahorro y crédito.

Esto confirmaba la hipótesis: existe una gran diferencia entre otorgar crédito y aportar un servicio de intermediación financiera, con ahorro y crédito participación social como en el reembolso de los créditos.

Una de estas uniones de crédito tenía características singulares: la UCAFIHH. Esta organización creada en 1988 operaba en la región Huasteca Hidalguense, zona indígena donde el crédito agrícola no funcionaba bien. Principalmente por problemas de cartera vencida.

En 1996, se hizo una experimentación de micro crédito a grupos de mujeres, segmento de la población excluido del crédito agrícola. Fue un momento clave: allí nació el concepto del “banco campesino”. Las principales características de este nuevo modelo no han cambiado mucho desde esta época:

- Creación de instituciones locales duraderas, con autonomía, y sin dependencia de “un proyecto” de desarrollo gubernamental o privado;
- Proponer servicios de intermediación financiera, con ahorro y crédito, asimismo no limitarse a crear “microfinancieras”;
- Proporcionar crédito de libre disponibilidad, y no crédito agrícola;
- Operar con metodologías eficientes, apoyándose en las experiencias internacionales.

La experiencia de la Huasteca Hidalguense permitió diseñar los primeros elementos metodológicos. A partir del año 1997, se empezó un trabajo más sistemático, con el apoyo del IRAM, para adaptar a México los protocolos de cajas rurales de otros países, principalmente de PROCAJA en Panamá y FONDEFER en Nicaragua, creando así el primer “Manual / portafolio del promotor”.

## **2. Cabildeo por las organizaciones de base**

A partir del año 1998, se hicieron talleres de sensibilización en varias organizaciones de los estados de Oaxaca, Puebla, Hidalgo y Guerrero.

Los objetivos de esta etapa fueron encontrar organizaciones interesadas en la construcción de organismos de financiamiento local, apoyar la definición de los programas de trabajo de estas organizaciones y preparar, con los grupos más motivados, la creación de un “banco campesino” piloto

Los talleres de sensibilización se realizaron principalmente con organizaciones sociales conocidas por las uniones de crédito. Primero, establecía el contacto con los dirigentes campesinos y ellos a su vez pedían que se presentara el proyecto a los representantes de las comunidades. Algunos entendían bien el proyecto... y otros no tanto. Estos talleres se realizaron a nivel local: en la sede de las organizaciones, municipios o comunidades. Estas organizaciones sociales tenían una experiencia previa de desarrollo de servicios financieros, tipo caja comunitaria de ahorro y crédito, pero enfrentaban por lo general serias dificultades (poca metodología, cartera vencida, mala administración de crédito,...).

Estos talleres estuvieron a cargo del equipo de AMUCSS, quines contaban con experiencia organización, constitución y operación de las uniones de crédito: principalmente Isabel Cruz, Gustavo Sánchez, Armando Velasco, Sonia Rita y Andrés Coria.

Algunos de los talleres se llevaron a cabo:

- En Cuetzalan (Puebla), en marzo de 1998, con la Cooperativa Tosepan Titataniske;
- En Huejutla (Hidalgo), en abril de 1998 con, la “Unión de Crédito Agropecuaria Forestal e Industrial de la Huasteca Hidalguense SA de CV”;
- En San Luis Acatlán (Guerrero), en mayo de 1998, con la Unión Regional Campesina de la Costa Chica y Montaña de Guerrero y en junio de 1998, con la unión de ejidos “Luz de la montaña”;
- En San José Tenango (Oaxaca) en octubre de 1998, con la Federación de Sociedades de Solidaridad “Zapata Vive”;
- En Miahuatlán de Porfirio Díaz, en junio de 1999, con tres organizaciones (Sociedad cooperativa de la sierra sur, UPISZUR y Café del Milenio).

El objetivo de realización de estos talleres de sensibilización fue por un lado, conocer las características de las demandas de servicios financieros de la población local, así como de identificar la oferta de instituciones financieras formales e informales que operaban en la localidad y por el otro, llegar a acuerdos concretos para que las organizaciones locales, se involucrarán en todo el proceso de constitución del organismo a través de la creación de un comité elegido por ellos mismo, y que a partir de ese momento se fuera generando la participación social de los involucrados y por ende la apropiación del organismo. La información que se obtenía de estos talleres serviría más adelante en la adaptación de la metodología a las características de la demanda local.

Estos talleres se realizaron usando metodologías participativas, generalmente, el primer taller, se orientaba a la descripción de la oferta, la demanda y la propuesta.

En el análisis de la oferta, cada lugar tenía sus propias características, pero lo más común en cuanto a acceso a crédito era:

- Banrural (que seguía en este tiempo, pero estaba en retiro de este tipo de actividad),
- Los agiotistas (con tasas muy altas),
- Los acaparadores (compran la cosecha, con una parte de pago adelantado... Pero a un precio muy bajo),
- En algunos casos otras organizaciones, con servicios poco adaptados a las necesidades (dirigido a actividades productivas – generalmente agropecuarias -, alejadas de las comunidades, con necesidad de hacer un proyecto, con garantías materiales muy importantes,...).

También se analizaba la parte del ahorro: todo el mundo ahorra, conservando algún dinero en casa (el jarrito bajo el colchón), adquiriendo bienes (principalmente animales, pero también joyas), conservando granos, una parte maíz una parte café, para venderlo poco a poco a lo largo del año.

En conclusión, se daban cuenta que tenían servicios caros y limitados.

En el análisis de la demanda, se tomaban ejemplos concretos de la gente, para detallar las necesidades: monto, época, ciclos y formas de reembolso.

Por fin, se presentaba la propuesta: el “banco campesino”. En esta época, el “manual del promotor” no estaba todavía terminado, pero los principales componentes estaban bastante avanzados. Muchas de las características de estos “organismos de financiamiento local” presentados en estos cursos siguen hoy en día vigentes: las características del financiamiento (libre disponibilidad, gradualidad, grupos solidarios, protocolos, ...), la estructura operativa, etc.

Los talleres se terminaban con una evaluación y, en muchas ocasiones, con la constitución de un “comité promotor comunitario voluntario”. En todos los casos, una mayoría de la gente estaba interesada y quería empezar la constitución de un organismo local. La principal dificultad fue la falta de recursos financieros para dar el paso siguiente.

En el año 1998, AMUCSS pasó por una fuerte crisis financiera. El financiamiento aportado por algunas fundaciones que apoyaban el trabajo de la asociación estaba en “fin de ciclo”, los nuevos financiamientos tardaron en concretarse. La asociación llegó a suspender el pago de los sueldos y algunos de los trabajadores se retiraron. Es la razón principal por la cuál, a pesar de las expectativas despertadas por los “talleres”, pasaron varios meses antes de empezar concretamente la creación de los primeros “bancos campesinos”. Durante el año 1998, llegaron recursos destinados a organizar los talleres y a apoyar “la creación de un banco campesino en San José Tenango, Oaxaca” (Fundación Ford, Fundación Ba’Asolay, SAGAR, etc.).

En noviembre de 1998 se realizó en la Ciudad de Cuetzalan, Puebla, el “Primer curso taller para Promotores de los Bancos campesinos”. Participaron 9 “candidatos promotores” y aproximadamente 40 dirigentes comunitarios de varias regiones del país: la Unión Regional Campesina y la Unión de Ejidos “Luz de la Montaña” en Guerrero, la Sociedad Cooperativa “Tosepan Titataniske” de Puebla y la Federación de Sociedades de Solidaridad Social “Zapata Vive” de Oaxaca. El curso fue realizado por la AMUCSS, con la participación de Adela Delgado, (FONDEDER en Nicaragua), Juan Carlos Andrade (Banco Nacional de Crédito Rural). Este taller tenía por objetivo permitir que los participantes desarrollaran sus habilidades para poder realizar las actividades de promoción, organización y constitución de los primeros “bancos campesinos”.

El contenido del curso estaba ya muy detallado: estudio de mercado, estrategias de promoción, estructura organizativa, aspectos contables y financieros, protocolo de operación, etc. De los 9 “candidatos”, solamente uno llegó a ser promotor: a raíz de las dificultades de financiamiento, el primer Microbanco tardó un año a partir de ese

momento para empezar sus operaciones. Muchos de los candidatos no pudieron esperar – o no tenían mucha confianza en el proyecto – unos se incorporaron al magisterio y otros se fueron a la Ciudad.

### **3. Kaxa Taón, San José Tenango, Teotitlán, Oaxaca..**

#### **3.1. La creación del microbanco**

El municipio de San José Tenango cuenta con 16,400 habitantes y se ubica en la Sierra Mazateca del Estado de Oaxaca. Esta zona rural indígena carece totalmente de servicios bancarios. Las comunidades se encuentran muy aisladas, con pocas infraestructuras básicas: un camino de terracería principal conecta San José Tenango a la Ciudad de Huautla, dos caminos de terracería (que no se han concluido) conectan a San José con las comunidades de Cañada Mamey y Cerro Palmera; las otras 64 comunidades cuentan con veredas que sólo pueden ser transitables a pie o a caballo. La mayor parte de la población se encuentra en situación de marginación y pobreza: se estima que 65% de la población en edad adulta es analfabeta.

La “Federación de Sociedad de Solidaridad Social Zapata Vive”, organización campesina local, contaba con 2,500 socios. Consciente de las necesidades de servicios financieros había creado una Caja Solidaria, que tenía serias dificultades económicas y limitaciones -problemas de reembolso, falta de personal formado, falta de una metodología adecuada, etc.- Los dirigentes de la federación tuvieron mucho interés en la iniciativa presentada en 1997 por AMUCSS para la creación de un “banco campesino”.

Algunos recursos (de fundaciones privadas y de SAGAR) permitieron avanzar en la primera etapa de “Planeación e instalación del Banco Campesino” (octubre de 1998). Esta etapa inicial incluyó tres componentes principales: la sensibilización de las comunidades y de los dirigentes, la adaptación de la metodología y la formación de capital humano.

Las actividades de sensibilización fueron orientadas principalmente a los directivos de la Federación de Sociedades Solidaridad Social “Zapata Vive” y de la Caja Solidaria, y a delegados de 22 comunidades pertenecientes a la Federación. Se realizó un diagnóstico de la Caja Solidaria, se realizaron 3 cursos-talleres de sensibilización, paralelamente se realizó el estudio de la región y se firmó un convenio entre la Federación y AMUCSS para llevar a cabo el proyecto de implementación del Banco Campesino.

La adaptación de la metodología permitió determinar precisamente los mecanismos de promoción, organización, constitución de los grupos solidarios; etc. Después de varias reuniones con el equipo de AMUCSS y asesores externos, se definió un “protocolo general de operación”. Se elaboraron los formatos y procedimientos contables y financieros. Se trabajó también en el diseño de la imagen institucional del Banco Campesino, considerado como un elemento importante para generar confianza en los socios. Una consecuencia del trabajo de diseño institucional fue la creación de un nuevo nombre para los “bancos campesinos” : los Microbancos.

La formación de capital humano se realizó en dos niveles: directivos (de la Federación y de la Caja Solidaria), y promotores. Se seleccionaron y capacitaron 5 candidatos a promotores. Se realizaron 6 cursos-talleres, los promotores y directivos participaron en foros y seminarios nacionales (Ciudad de México en septiembre de 1998 y Taxco, Guerrero, en noviembre del mismo año). Otra actividad importante en este periodo fue una visita a Nicaragua para conocer las experiencias de microfinanciamiento de FONDEFER. Esta pasantía permitió reforzar los conocimientos obtenidos en la

capacitación previa y ver de manera muy concreta la factibilidad de este tipo de proyecto.

En marzo de 1999, las condiciones estaban dadas para iniciar las actividades de promoción e instalación del "banco campesino", pero se tardó varios meses antes de iniciar las operaciones. Por una parte, faltaban recursos estables; por otra parte, la Federación S.S.S. "Zapata Vive" estaba en una etapa de desorganización. Durante la misma asamblea en la cual se aprobó formalmente el proyecto, se realizó el cambio de directivos, y de los nuevos dirigentes, únicamente el presidente tenía interés en el proyecto. La postura de los otros dirigentes era: "nosotros no apoyamos este proyecto, pero no lo vamos a obstaculizar". Además, en este periodo, este nuevo presidente de la Federación, Norberto García, fue elegido en el Consejo Directivo de la Coordinadora Estatal de los Productores de Café de Oaxaca (CEPCO): el único dirigente de la Federación quien creía en el proyecto de "banco campesino" se encontró con otros compromisos, y con muy poco tiempo para apoyar al proyecto.

Se decidió empezar el proyecto en forma independiente de la Federación; conservando buenas relaciones, pero reconociendo que el Banco Campesino y la organización tienen fines distintos. En este periodo, el apoyo local vino principalmente de los dirigentes de la Caja Solidaria. La Federación tiene una misión amplia, multi-sectorial, cuando el Microbanco necesita tener su autonomía.

En julio de 1999, Sonia Rita (de AMUCSS) y Jorge Martínez (el único "candidato promotor" que quedaba de los 9 participantes a la capacitación de noviembre 1998) iniciaron las primeras visitas de promoción a comunidades del municipio. Simultáneamente se iniciaron los trabajos de habilitación de las oficinas. En octubre de 1999 empezaron las actividades, con los dos primeros promotores: Jorge Martínez y Salvador García. "Iniciamos de la nada", recuerdan. No tenían muebles y menos computadoras. Antes de empezar las operaciones de crédito, pasaron tres meses de promoción en las comunidades y de constitución de los primeros grupos solidarios. Para organizar estas visitas, la experiencia de la Caja Solidaria fue muy importante. Permitted clasificar a las comunidades según varios criterios, y principalmente según el nivel de reembolsos experimentado por la Caja. Así, se empezaron las visitas en 4 comunidades clasificadas en la categoría "A" (buenos pagadores). Generalmente, la promoción se hacía de la misma manera: primero se pedía permiso a la autoridad, para tener un local (tenía que ser un lugar neutral); y después se visitaba a las casas para invitar a una reunión. La gente se sorprendía: era algo nuevo para ellos. Después de la reunión inicial de información, se hacían "reuniones de interesados". Con frecuencia llegaba a estas reuniones gente nueva, y los promotores tenían que volver a dar la información. Al inicio, fue muy difícil convencer a la gente: no entendía bien el proyecto. En muchos casos, tampoco entendían bien el crédito, por los años de "dinero regalado" de los programas del gobierno. Pero los promotores tenían una gran ventaja: son gente de la comunidad, se comunican en su lengua. Es interesante destacar que la primera cosa que dicen los promotores de Kaxa Taón al presentarse es: "Nosotros somos hijos de campesinos...". Durante estos 3 meses, de noviembre a diciembre de 1999, se formó un grupo solidario y se captó ahorro.

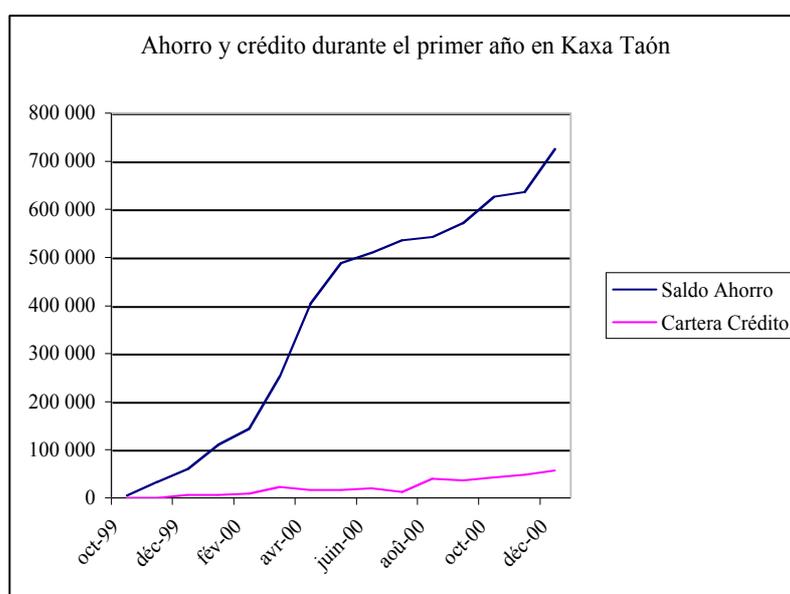
En enero de 2000, se inauguró la oficina de "Kaxa Taón (la casa del dinero) Banco San José". La inauguración fue muy formal. Se hicieron invitaciones a las comunidades, se preparó un evento con una comida, se rompió el listón. Se invitaron a personas que apoyaban al proyecto (CEPCO, SAGARPA, Banrural, SHCP-FIRA, INI,...). El banco tenía solamente 6 socios en este momento, pero mucha gente asistió a la inauguración.

El periodo inicial de Kaxa Taón (octubre de 1999 a abril de 2001) fue caracterizado por:

- Una situación organizativa y financiera muy frágil;
- Una actividad de fuerte captación de ahorro y baja colocación de crédito.

Las actividades empezaron en un periodo muy difícil, AMUCSS enfrentaba una fuerte crisis financiera. Los recursos esperados para el primer año del proyecto tardaban en llegar: sólo se pudo “sobrevivir” con lo que quedaba de los financiamientos otorgados para la fase anterior de “preparación e instalación”. Al mismo tiempo, la estructura organizativa era muy débil. El “Banco San José” no tenía figura jurídica y no contaba formalmente con dirigentes locales. Los dirigentes de la Federación “Zapata Vive” ya no apoyaban y solamente quedaba un “comité promotor”, integrado principalmente por directorios de la Caja Solidaria. El rol de los dos promotores no estaba definido de manera formal. Prácticamente, Jorge Martínez quedó como “promotor-coordinador”, función poco precisa (¡hasta la fecha!).

Es importante destacar, sin embargo, la importancia de la participación del “comité promotor”. Las decisiones de otorgamiento de crédito han sido tomadas siempre con la presencia de un representante local; un miembro del comité promotor al inicio, un miembro del Consejo de Administración a partir del 2001. Además, se integraron muchos socios de las comunidades de origen de los miembros del comité promotor. En este periodo, la captación de ahorro fue fuerte y la colocación de créditos muy baja. Esto permitió financiar de manera autónoma las primeras operaciones el proyecto no tenía capital semilla y sólo contaba con apoyos para el funcionamiento operativo (renta, sueldos, transporte,...).



La importancia relativa del ahorro tiene varios factores explicativos:

- El municipio de San José no cuenta con servicios bancarios formales. En otros lugares, aunque los bancos no otorgan crédito a personas de escasos recursos, permiten generalmente la apertura de cuentas de ahorro.
- Los dirigentes de Kaxa Taón querían “iniciar con cuidado”, buscando la formación de una cartera sana. De ahí un crecimiento de cartera muy conservador.
- La demanda de crédito por parte de los socios fue en ese periodo inicial más baja que lo que se esperaba. Una explicación es que los campesinos pobres temen tomar riesgos adicionales, sienten temor a no poder pagar los créditos y no saben hasta que monto pueden endeudarse. Cabe señalar que el precio del café sufrió una baja continua desde tres años antes; generando incertidumbre. Esta actitud de prudencia de los socios indica que la información inicial fue bien recibida. ¡no se trata de “dinero regalado”!
- Otro factor explicativo es la dificultad para iniciar la integración a los grupos solidarios. El ahorro se puede hacer de forma individual, pero es necesario

formar grupos solidarios para acceder al crédito. La constitución de grupos solidarios, con personas que tengan a la vez confianza mutua y necesidad de crédito, requiere tiempo.

En este periodo inicial, los pocos grupos solidarios creados funcionaron muy bien y la recuperación del crédito era del 100%. Estos “buenos ejemplos” fueron muy importante para la etapa siguiente de crecimiento.

### **3.2. Crecimiento y consolidación de Kaxa Taón**

Para entender el tema de la participación social en la historia de los Microbancos, es relevante observar la diferencia metodológica con la creación de las uniones de crédito. En el caso de las uniones de crédito, el marco legal imponía la constitución de un capital social inicial. Antes de empezar cualquiera operación de crédito, se hacía un trabajo para juntar muchos socios, se convocaba a una asamblea constitutiva, se elegían directivos. Así, las operaciones de las uniones de crédito empezaban con dirigentes “legítimos”. Sin embargo, este modo de creación institucional generaba un efecto muy negativo: no se hacía una selección previa de los socios y estos consideraban “tener derecho” a un crédito. Además, la aportación social provenía con frecuencia del “reciclaje” de subsidios públicos, lo que no permitía una actitud responsable de los socios. Claramente, esto fue una causa de los problemas de cartera vencida.

Para empezar la creación de los Microbancos, se decidió sacar las lecciones de esta experiencia y utilizar una estrategia totalmente distinta y empezar la promoción en comunidades consideradas como “buenas pagadoras”, incorporar socios de manera gradual, poner el énfasis en la metodología. Los resultados operacionales mostraron la pertinencia de esta estrategia... pero los Microbancos no contaron inicialmente con dirigentes locales legítimos.

En el caso de Kaxa Taón, esta situación duró hasta fines del año 2000. Al principio del año 2001 se empezaron a formar los primeros comités locales en 8 de las comunidades. El 27 de marzo se lleva a cabo la Asamblea Constitutiva de la Sociedad Civil “Kaxa Taón”, con la presencia de 18 de los 24 delegados. Participando también el alcalde del Municipio, el Tesorero de la Federación de Sociedades de Solidaridad Social “Zapata vive”, representantes de AMUCSS y de la “Unidad Técnica Estatal” que se estaba constituyendo. A esta fecha, el Microbanco atendía a 16 comunidades (15 en San José Tenango y una en Santa María Chilchotla), contaba con 436 socios. El ahorro aportado por los socios alcanzaba a un total de 1,700,000.00 pesos y el monto total de créditos otorgados 177,000.00 pesos. Durante esta asamblea constitutiva se aprobaron los estatutos y se eligieron los miembros del primer Consejo de Administración y de Consejo de Vigilancia. Eduardo García Martínez, quién había apoyado mucho el proyecto (que había sido Tesorero de la Caja de Solidaridad), quedó electo presidente de la Kaxa Taón.

En este mismo periodo, Norberto García fue contratado como Coordinador general del Banco Campesino. Norberto tenía una formación de Contador Público y experiencia laboral en una empresa constructora de la Ciudad de México. Había participado en la construcción de la Federación de Sociedades de Solidaridad Social “Zapata Vive” (asumiendo la presidencia del Consejo de Administración de 1997 a 2000) y en la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca. Este nuevo coordinador tenía la formación, la experiencia, la motivación y la capacidad de convocatoria para permitir el desarrollo del proyecto.

La llegada de Norberto García y la realización de la primera asamblea marcaron un cambio muy fuerte en la historia de Kaxa Taón. Hasta esta fecha, nadie asumía realmente “el mando” del proyecto. Uno de los promotores tenía el cargo de “promotor coordinador”, pero sin referencia jerárquica. AMUCSS consideraba que su rol era

brindar capacitación y apoyo, pero sin adueñarse del proyecto. El “comité promotor” no tenía la legitimidad de una elección.

A partir del final del año 2001, el Microbanco empezó realmente su crecimiento... y su independencia de AMUCSS. La prioridad fue desarrollar el crédito: se programaron visitas a las comunidades y a organizaciones, para promover los servicios financieros. También se diseñó otro producto, llamado “crédito individual empresarial”, que se lanzó sin el consentimiento previo de AMUCSS. Al final de 2001, el otorgamiento de crédito empezó a crecer con regularidad.

En los primeros meses del año 2002, se tomó la decisión de crear una sucursal en Santa María Chulchotla. En este caso también, los dirigentes de Kaxa Taón tomaron la decisión sin aviso previo a AMUCSS.



Al 30 de abril de 2003, el Microbanco contaba con:

- 1800 socios (49% son mujeres);
- Actividad en 60 comunidades, de 4 municipios;
- Un monto total de créditos otorgados cercano a 4 millones de pesos;
- Una captación total de ahorro de 9.4 millones de pesos;
- Una tasa de reembolso de 97%.

Por primera vez en su breve historia, el Microbanco se encuentra con necesidad de solicitar recursos externos para financiar los créditos.

Por lo que concierne la participación social, la situación de Kaxa Taón puede aparecer muy buena. Los habitantes de la zona participaron activamente, desde el principio, en la creación del Microbanco, los directivos fueron electos durante una asamblea constitutiva, participan en las decisiones y en los comités de crédito, apoyan la promoción del Microbanco. Muchos socios hablan del Microbanco como de “nuestra Kaxa Taón”. Sin embargo, algunos hechos revelan una falta de madurez en la participación social. Por ejemplo, si bien es cierto que la Asociación Civil organizó asambleas en 2001 y 2003, solamente se hizo una reunión entre directivos y miembros del personal en 2002. También se puede observar que la participación de los directivos en las actividades de Kaxa Taón es muy contrastada: el Secretario del Consejo de Administración, el Tesorero y el Vocal tienen una muy buena participación, pero el Presidente dejó de tener un papel activo desde hace más de un año. Es interesante subrayar que, a pesar de su poca participación, el presidente no aprovechó la asamblea de marzo 2003 para renunciar...

#### 4. El caso del Microbanco Liis Mii, Miahuatlán, Oaxaca.

#### 4.1. La creación del microbanco

Lis Mii es otro Microbanco de la red de **Oaxaca**, tan exitoso como Kaxa Taón, pero con un contexto, características y una historia muy diferentes.

La Unión de Crédito Estatal de Productores de café del Estado de Oaxaca (UCEPCO), constituida el 2 de agosto de 1995, fue una de las 16 uniones de crédito evaluada y apoyada por AMUCSS en los años 1996-1998. La CEPCO (organización madre) y la UCEPCO tenían, más allá de su actividad principal de “crédito-comercialización” a minifundistas productores de café, primeras experiencias de pequeños créditos (“el banquito” – de 1994 a 1999, el programa “mujeres” - de 1992 a 2000). Además, los depósitos en FIDUCEPCO (el fondo administrador del ahorro en UCEPCO), mostraron una evolución sorprendente del volumen captado, considerando que solamente opera en la Ciudad de Oaxaca, cuando los socios se ubican en diferentes regiones del estado. Así, durante el trabajo de diagnóstico de AMUCSS, nació la idea de desarrollar de manera más sistematizada servicios de pequeños crédito y de ahorro.

Para aportar mayor cercanía a sus socios, el Congreso de CEPCO había decidido en 1997 trabajar para abrir 8 agencias de UCEPCO en diversas regiones del estado. Para los dirigentes de la Unión de crédito, una de las grandes interrogantes fue: ¿ estos nuevos servicios deben ser incluidos en la UCEPCO o mantenerse como programas externos? Por dos razones principales, se decidió que no era conveniente crear sucursales. Por una parte, la Unión tenía una capacidad institucional muy orientada a la cafecultura y el desarrollo masivo de nuevos servicios necesitaba un programa de fortalecimiento institucional previo muy importante. Por otra parte, la rigidez regulatoria y normativa de la figura de las uniones de crédito dificultaban en muchos aspectos el desarrollo de actividades innovadoras. Se decidió abrir “agencias”, como una forma inicial para crear instituciones locales asociadas a la UCEPCO, pero con sus propios patrimonios y figura legal. En este periodo, la UCEPCO proyectaba iniciar un proceso de fortalecimiento institucional para poder actuar, en una segunda fase, como organismo integrador financiero de los Microbancos del estado. Los dos primeros lugares elegidos para abrir las primeras agencias fueron Miahuatlán y Tlaxiaco.

En Miahuatlán, se iniciaron talleres de sensibilización en junio de 1999, con tres organizaciones (Sociedad cooperativa de la sierra sur, UPISZUR y Café del Milenio). En esta época, surgió el tema de la ubicación del Microbanco: cada organización quería su propio proyecto en su zona. Analizando la situación regional, se decidió ubicar las oficinas en la ciudad de Miahuatlán. Concretamente, las comunidades que se pretendían atender se encontraban en zonas muy retiradas (hasta 7 horas de la ciudad), pero todas las rutas convergen en Miahuatlán (y ninguna “micro región” tiene un tamaño suficiente para crear un Microbanco sostenible). Además, la ciudad es el lugar central (ventas o compras de productos) y todos convergen en este espacio, particularmente los días de plaza.

Durante el año 1999, se hizo un trabajo de preparación: se clasificaron las comunidades de A (mejoras pagadoras) a D, se buscó un nombre para el Microbanco. Las organizaciones presentaron candidatos a promotores. Se realizó una pasantía en Panamá, para estudiar el caso de la organización PROCAJA.

El apoyo financiero inicial fue aportado por el Fideicomiso para el Estudio de los Mercados Financieros Rurales (FIMER) y la SHCP, con un presupuesto de tan sólo tres meses (fines de 1999) y un acuerdo firmado para durar tres años. Pero este financiamiento se interrumpió brutalmente, a raíz de la liquidación del FIMER (por el fracaso del proyecto impulsado con el Banco Mundial). No obstante esta situación, la AMUCSS y la UCEPCO mantuvieron su apoyo al proyecto.

En marzo de 2000, se eligió un local (la UCEPCO se encargó de encontrar este local). De marzo a abril los candidatos a promotores se capacitaron. En abril se empezaron las visitas a comunidades clasificadas "A", en zonas mixtecas y zapotecas: San Vicente Yogondoy, San Francisco Coatlán y San Juan Guivini. Los tres promotores trabajaban generalmente juntos durante estas visitas a las comunidades. Es importante subrayar que los promotores no recibieron mucho apoyo de parte de AMUCSS en este periodo inicial, lo que contrasta con la situación de Kaxa Taón.

En mayo se iniciaron las actividades. En este periodo, la oficina de Lis Mii estaba casi siempre cerrada, pues los promotores pasaban mucho tiempo en visitas de campo. En agosto de 2000, se quedaron solamente dos promotoras y se modificó la organización del trabajo: atención en la oficina en la mañana y visitas de campo por la tarde. A finales de diciembre de 2000, se tenía un total de 37 grupos solidarios, con 176 mujeres y 182 hombres.

Durante el periodo inicial, los avances operativos de Lis Mii parecían seguir el mismo comportamiento que el de Kaxa Taón, con un mayor crecimiento de los ahorradores que de los prestatarios. Pero muy rápidamente apareció una muy fuerte demanda de crédito y un nivel de ahorro relativamente bajo.

---

#### **4.2. El crecimiento y la consolidación de Lis Mii.**

Es interesante comparar las principales características de Lis Mii y Kaxa Taón para explicar las importantes diferencias en su crecimiento y su funcionamiento.

Kaxa Taón se creó en una región rural retirada ("la Mazateca"), que carece totalmente de servicios bancarios tradicionales. Esta zona tiene características bastante homogéneas. Se creó con la ayuda inicial de una sola organización campesina y poco apoyo de la CEPCO. Los promotores son hijos de campesinos locales y hablan su lengua. A pesar de algunas dificultades encontradas en el tema de la participación social, los socios (o por lo menos algunos de ellos) se comprometieron desde el inicio en el proyecto, participando en el comité promotor y en las decisiones de otorgamiento de crédito. La primera asamblea de socios se llevó a cabo un poco más de un año después del inicio de las operaciones.

Lis Mii se inició en una región mucho más diversificada, con una sede en la ciudad, socios en sectores muy retirados, otros en zonas urbanas y semi-rurales. Trabajó con tres organizaciones campesinas, con culturas y zonas de influencia diversas. Recibió un fuerte apoyo de la CEPCO. Los promotores no hablan la lengua materna de los socios. Muchos elementos concretos muestran una baja participación social: hasta hoy, las decisiones de otorgamiento de crédito se toman sin consultar representantes de los socios, los primeros comités promotores locales se iniciaron en 2002, la primera asamblea de socios se organizó casi tres años después del inicio de las operaciones. Además, Lis Mii no cuenta con una existencia jurídica propia (se integra a UCEPCO S.C.).

Sin duda, las diferencias de contexto inicial explican un comportamiento muy distinto en las operaciones: en Miahuatlán apareció rápidamente una demanda de crédito alta y una baja captación de ahorro.



El nivel relativamente bajo de ahorro tiene varias explicaciones, entre las cuales la existencia en Miahuatlán de otras instituciones financieras y, aparentemente, poca promoción inicial del ahorro. También se puede sospechar un nivel de confianza insuficiente de los socios. Para enfrentar la fuerte demanda, Lis Mii recibe una línea de crédito de la UCEPCO.

En noviembre de 2000, el Microbanco cambia de local y, poco a poco, sin que se haga promoción, llegan socios urbanos. Unos de la ciudad de Miahuatlán, otros de comunidades cercanas, invitando a los promotores. Esta situación puede parecer sorprendente, dada la existencia de una “competencia” en la zona urbana: la Caja Popular Mexicana, la Caja de Crédito y Ahorro ACREIMEX, Compartamos, los bancos (por lo menos para servicios de ahorro). Muchos socios urbanos tienen ya una experiencia con estas otras organizaciones, y con frecuencia continúan de manera paralela con ellas. Parece que, sencillamente, los usuarios quieren tomar ventaja de la existencia de una oferta diversificada para acudir a la organización que le de el servicio más adaptado a sus necesidades. Lo que más valoran en el Microbanco es la ausencia de trámites complicados, el buen trato y la posibilidad de obtener un crédito rápidamente, sin largo periodo de ahorro previo. Cabe señalar que la demanda de crédito por parte de una clientela popular es mucho mayor que la oferta actual.

Para satisfacer estas demandas de candidatos urbanos, el Microbanco adaptó sus productos, conservando la metodología de los grupos solidarios, pero con otras modalidades de reembolsos. Esta presencia masiva de socios urbanos generó poco a poco interrogantes: los socios del centro de Miahuatlán tienen un nivel de morosidad más alto que los socios rurales o semi-urbanos y la vocación institucional inicial de Lis Mii es atender las necesidades de las zonas rurales.

En diciembre de 2002, las operaciones de Lis Mii revelan una situación muy alentadora:

- 1237 socios,
- 138 grupos solidarios,
- 33 comunidades atendidas,
- Más de 3 millones de pesos de ahorro captado,
- Casi 6 millones de pesos de crédito solidario otorgado.
- Una buena recuperación de los créditos.
- La existencia de 4 ventanillas,
- La constitución de 7 comités promotores locales.

Actualmente, Lis Mii cuenta con 4 promotores, 1 cajero, 1 contadora y 1 “gerente”.

Este crecimiento rápido se hizo a pesar de varias dificultades. El principal problema enfrentado por el Microbanco fue la rotación del personal: 6 personas se han cambiado en apenas 3 años. Las explicaciones parecen ser el bajo nivel de remuneración, la responsabilidad, el riesgo latente por transportar dinero en efectivo y la dificultad de trabajo de campo (con muchas horas de transporte, en condiciones difíciles). Se puede sospechar también una dificultad para encontrar y seleccionar candidatos con un nivel de estudio suficiente y una fuerte motivación personal para el desarrollo de las comunidades rurales.

Esta rotación de personal fue causa de reales dificultades, la falta de continuidad en algunas acciones, capacitación y experiencia insuficientes, poca disponibilidad para preocuparse del tema de la participación social, etc. En muchas instituciones de microfinanciamiento, la rotación de personal es causa de un incremento importante de cartera vencida. No pasó en el caso de Lis Mii, probablemente gracias a su coordinadora (o "gerente"), Noemí Oseguera, persona clave en este Microbanco.

Noemí Oseguera empezó a trabajar como promotora en el Microbanco en abril de 2000. Por su personalidad y por sus orígenes (sus abuelos son originarios de un sector rural zapoteco), logró tener rápidamente un muy buen contacto con la gente en las comunidades rurales (no habla zapoteco, pero lo entiende). Conoce perfectamente todas las zonas atendidas por el Microbanco. Cuando surgieron problemas de morosidad en zonas rurales, Noemí Oseguera usó de una metodología muy adaptada al contexto local: se reunía la asamblea de la comunidad para tratar del problema, indicando claramente que si no se recuperaban los créditos, el Microbanco no otorgaría más préstamos a integrantes de la comunidad. La cartera se recuperó siempre en menos de un mes.

Por lo que trata de la participación social, muchos elementos revelan su nivel bastante bajo. Se formaron comités promotores durante el año 2002, pero la primera problemática subrayada en un documento interna de diciembre de 2002 es: "no se tiene el apoyo de los comités locales y directivos". La primera asamblea se llevó a cabo el 12 de abril de 2003, casi tres años después del inicio de las actividades. Uno de los objetivos iniciales de esta asamblea era elegir directivos "legitimados" por los socios, pero no se hizo. Lis Mii tenía (y todavía tiene) directivos escogidos, que no cuentan con la validación de la asamblea. Es muy interesante comparar las actas de las primeras asambleas de Kaxa Taón y de Lis Mii. El primer caso, aparece claramente como una reunión de personas con amplia experiencia en organizaciones sociales. Se estableció una orden del día, se nombró una mesa de debates, etc. En el caso de Miahuatlán, la minuta de la primera asamblea de socios muestra una presentación por parte del personal del Microbanco y de AMUCSS, con muy pocas intervenciones de los socios. Seguramente, esta asamblea fue útil: se juntaron los socios, se presentó el rol del capital social, etc. Pero refleja poca madurez en la participación social y parece que para los promotores del Microbanco fue un evento sin mayor importancia (carencias en la organización, falta de información preparada, etc.).

## **5. La organización en red y la institucionalización de los Microbancos.**

Para terminar con la descripción de esta etapa de crecimiento y consolidación del Microbanco (que aún no está terminada), es necesario presentar las actividades de la "unidad técnica regional" (UTR). Desde el inicio del diseño del "modelo" Microbancos, se pensó crear un sistema de organizaciones locales autónomas, pero con una organización en red. En los primeros meses del año 2001, ya funcionaba la "Unidad Técnica Estatal", con el propósito de *ser la instancia de coordinación y operaciones financieras de los Microbancos, brindar capacitación a los operadores, directivos y socios de los Microbancos y coordinar las operaciones generales de los mismos*. A esta fecha, dos personas integraban esta instancia: Norberto Garcia y José D. Saucedo. Rápidamente, Norberto se integró directamente a Kaxa Taón, dejando José

D. Saucedo solo en la UTR. Esta instancia no pudo realmente tener un papel suficientemente activo, principalmente por falta de recursos estables y también por la dificultad a encontrar personal con el perfil adecuado. En el año 2002, un financiamiento de PATMIR (SAGARPA) permitió comprar un vehículo y cubrir los costos de la actividad de asistencia técnica. Al inicio de este año se incorpora a la UTR Hugo Rodríguez... pero sólo permanece unos tres meses. Tiempos antes José D. Saucedo también había dejado la UTR, llegando un nuevo responsable (René Torres) y un contador.

El apoyo financiero del PATMIR permitió también elaborar los estatutos de "UCEPCO S.C.", organismo diseñado para dar cobertura legal a los Microbancos del estado de Oaxaca que no contaban con figura jurídica propia (Miahuatlán, Tlaxiaco y Santa Cruz Mixtepec). "UCEPCO S.C." es una figura de transición, en espera de la creación de una institución en adecuación con el nuevo marco legal. En efecto, un acontecimiento fundamental para la institucionalización de los Microbancos fue la aprobación de la "Ley de Ahorro y Crédito Popular" (LACP).

La LACP publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de junio de 2001 presenta, en su artículo 1, su primer objetivo: "*Regular, promover y facilitar el servicio de captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular; la organización y funcionamiento de las Federaciones y Confederaciones en que aquéllas voluntariamente se agrupen*". En realidad, esta ley se diseñó a raíz de una serie de fraudes que generaron una crisis de confianza en el conjunto del sector de las finanzas populares: la LACP es una ley restrictiva, no una ley de fomento. Impone requisitos en términos de forma jurídica de las entidades, de capital, de mecanismos regulatorios etc. Fue diseñada para finanzas populares operando en sectores urbanos (las cuales se abocan a atender a población de clases medias-bajas más que a los verdaderamente pobres). Además, la LACP excluye de hecho iniciativas nuevas (o de reciente creación), ya que no considera etapas transitorias para llegar a cumplir con los requisitos mínimos. Los costos generados por los requisitos legales (supervisión, etc.) pueden impedir la sostenibilidad de muchas instituciones chicas. Por estas razones, los representantes de las redes de microfinanciamiento denunciaron la LACP, con el objetivo de llegar a la modificación de la ley o a la publicación de otro marco legal adaptado a las entidades de microfinanciamiento rural. De hecho, se hicieron algunas modificaciones a la ley (última reforma aplicada el 27/01/2003), aportando más flexibilidad, pero no se modificó de manera importante. En la espera de estas eventuales reformas de la ley y de la publicación de los reglamentos, la UTR, los otros Microbancos no podían empezar de inmediato el proceso de diseño de un nuevo marco institucional, a pesar de la fecha límite del 1 de junio 2003 prevista para adecuarse a la LACP. Sin embargo, los dirigentes de AMUCSS y de la UTR consideraron que la dinámica generada alrededor de la promulgación de la LACP representaba una oportunidad para estructurar los Microbancos y su funcionamiento en red.

En junio de 2002, se llevó a cabo un curso dirigido a los directivos y promotores de la red de Microbancos. En los meses siguientes y hasta la fecha de hoy, AMUCSS y toda la red de Microbancos emprendieron la tarea de construcción de una organización adecuada con el nuevo marco legal: capacitación, diseño de los esquemas contables, operativos, de supervisión y auditoría, preparación de las nuevas figuras legales (federación, confederación etc.). Es sorprendente observar que, a pesar del tamaño todavía muy reducido de las redes de Microbancos, AMUCSS esta impulsando la creación de la federación "FEDRURAL". Esta estrategia tiene por objetivo conservar las especificidades de las instituciones rurales.

Sin duda, este proceso de adaptación a la Ley de Ahorro y Crédito popular constituirá un elemento de mayor importancia en la etapa actual de consolidación de los Microbancos.

Es importante subrayar, sin embargo, que el “marco legal” no se impone siempre de manera totalmente ajena a las organizaciones. De hecho, desde su creación, AMUCSS consideró que parte de su misión era influir en las políticas públicas. Durante todos estos años, la asociación desarrolló varias acciones dirigidas a este objetivo.

Un claro ejemplo es la modificación, en 1993, del marco legal que regía las Uniones de crédito, permitiendo la captación de ahorro y una mayor flexibilidad institucional. Otro ejemplo fue la creación del programa PATMIR, diseñado específicamente para responder a las necesidades expresadas por la AMUCSS. También AMUCSS contribuyó a numerosas publicaciones<sup>2</sup>. Un ejemplo más es el aporte fundamental de AMUCSS a la redacción del apartado de financiamiento del “Acuerdo Nacional para el Campo” de 2003. AMUCSS se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por su capacidad a estar presente en dos ámbitos totalmente alejados: participar en las negociaciones al más alto nivel y trabajar en las zonas rurales más retiradas.

Sin embargo, en el caso de la ley de ahorro y crédito popular, no se ha logrado introducir las modificaciones que permitan tomar en cuenta las especificidades rurales. Esto se debe, principalmente, a la fragmentación del sector de las finanzas populares.

AMUCSS sigue actualmente su acción para obtener las modificaciones que permitirán un real fomento de las instituciones financieras rurales.

#### **4. Interpretación de la experiencia**

El objetivo del proceso de sistematización es recoger y valorar los procesos de asociación y acción colectiva de organizaciones civiles actores del desarrollo local. Para AMUCSS, este proceso es una oportunidad para reflexionar sobre los elementos más importantes en la dinámica de creación y desarrollo de los microbancos rurales.

Siguiendo la metodología del proceso de “sistematización”, esta síntesis se orienta siguiendo 4 ejes : visión, valores, metodologías y sinergias. Después de una breve presentación de algunas fortalezas y debilidades de la organización, se concluirá con una reflexión centrada en el tema de la participación social y la “construcción de activos sociales”.

##### **4.1 Visión: los planteamientos de la organización**

###### **4.1.1 Constitución de sujetos.**

En su documento de presentación institucional (2003), los microbancos presentan su misión de la siguiente manera :

El objetivo del Microbanco es acercar los servicios financieros a una población que tradicionalmente ha sido excluida de ellos, por razones geográficas (aislamiento de las zonas rurales) pero también sociales (discriminación en contra de los pobres, los indígenas, las mujeres, los jóvenes, etc.).

En este mismo documento, la organización se define de la manera siguiente :

---

<sup>2</sup> Artículos y libros, como por ejemplo “Propuesta de un sistema financiero al servicio del desarrollo rural”, en diciembre del 2000, o “Construir un Sistema Financiero al Servicio del Desarrollo Rural”, publicado en el 2002 con el apoyo de la Comisión Rural de la Cámara de Diputados.

El Microbanco es una institución de intermediación financiera que busca proporcionar servicios financieros a la población rural pobre de México, con una orientación especial hacia comunidades indígenas marginadas.

El Microbanco es una forma de banca comunitaria rural. Es un organismo local que opera movilizandorecursos financieros, capital humano y capital social en el ámbito microregional y comunitario. Se apoya en los ahorros y la participación al capital social de sus socios-clientes para otorgar préstamos en beneficio de opciones económicas locales. Se apoya también en operadores (promotores, cajeras, gerentes) originarios de la zona de atención, y en la participación comunitaria. Esto permite que la población local se identifique y responsabilice por la construcción del Microbanco, generando condiciones favorables para su permanencia en el largo plazo.

## **2. Construcción de identidad.**

Para entender la constitución de la identidad de los Microbancos Rurales, es necesario volver al origen de su historia. En los años 1980, las organizaciones campesinas (principalmente Uniones de Ejidos) iniciaron una serie de acciones con el fin de **apropiarse del proceso productivo**. Crearon instrumentos de comercialización, de compra de insumos y materiales, de auto-aseguramiento y empezaron la administración de créditos de Banrural. Algunas organizaciones incorporaron 2 o 3 técnicos (generalmente un ingeniero agrónomo y un contador). Empezaron, a nivel regional y nacional, teniendo reuniones y encuentros, con presencia de dirigentes campesinos y técnicos. En estos encuentros se empezó a imaginar la creación de **"Bancos Campesinos"** : todavía no se pensaba en la figura legal de las Uniones de Crédito. A partir de 1986, tomando como referencia la exitosa Unión de Crédito Ejidal del Yaqui y Mayo, S.A. de C.V. (UCEYM) en el sur de Sonora, se empezó a fomentar la creación de Uniones de Crédito campesinas. Este periodo de casi 10 años de desarrollo de las Uniones de Crédito campesinas fue de gran importancia como proceso de aprendizaje para los directivos y técnicos de las organizaciones campesinas. Aprendieron el manejo de organismos financieros y desarrollaron su capacidad para dialogar con el aparato público.

A pesar de la rigidez de la figura de las Uniones de Crédito y de la presión del poder público para manejar recursos más y más importantes, este periodo permitió empezar las primeras experiencias "micro". Por una parte, por el manejo de créditos "Procampo anticipado"; por otra parte por las primeras actividades de micro-créditos hechos con capital social y ahorro de los socios. Es importante recordar que estas nuevas actividades nacieron por la presión de los socios : la actividad principal de las Uniones de Crédito era colocar créditos "etiquetados", dirigidos a actividades definidas por las instituciones públicas. Muchos socios (o esposas de socios), principalmente los más pobres, tenían necesidades de servicios financieros que las Uniones de Crédito no podían atender con su actividad tradicional.

Cuando las Uniones de Crédito entraron en crisis (1995), el nuevo modelo se ideó retomando toda esta experiencia y retomando también la idea inicial de crear **"Bancos Campesinos"** (el nombre Microbancos apareció en una segunda etapa).

Actualmente, dos aspectos sobresalen en la visión de la identidad de los microbancos : por una parte la sostenibilidad y por otra parte la adaptación y alta calidad de los servicios.

### **4.1.3 Sostenibilidad.**

El proyecto Microbancos Rurales se creó reconociendo el carácter permanente de la demanda de servicios financieros por parte de la población Rural. La historia de los programas de apoyo financiero al campo mexicano muestra poca continuidad. Los

cambios en estos programas han tenido un impacto muy negativo en la economía campesina. Por esta razón, apoyándose en ejemplos internacionales (entre otros el Crédit Agricole de Francia), el diseño institucional de los Microbancos está enfocado a asegurar las condiciones de la viabilidad.

Un Microbanco no es un proyecto, es una institución local de intermediación financiera. Un proyecto tiene una duración limitada y depende siempre de apoyos externos. En cambio, los promotores de los Microbancos campesinos expresan su voluntad de perennidad : “*que esto siga para apoyar a los hijos de los hijos de nuestros hijos*”, o “*el Microbanco tiene que durar al menos 100 años*”.

La viabilidad está entendida como la combinación de tres dimensiones interconectadas: viabilidad financiera, viabilidad socio-económica, viabilidad jurídico-institucional.

### ***Viabilidad financiera.***

Las proyecciones financieras llevan a considerar un plazo de entre 3 y 5 años para lograr el punto de equilibrio. En cuanto a la viabilidad financiera, los retos más relevantes a los que se enfrenta el Microbanco son los siguientes:

- Lograr buenos niveles de captación del ahorro y de capitalización, para poder operar en forma sólida e independiente;
- Lograr niveles de recuperación de los créditos del 100%, en zonas donde impera una fuerte cultura del no pago como resultado de los antiguos programas de “crédito-subsidio” operados por el estado. Esto implica construir una cartera crediticia con cautela y sin precipitación para poder garantizar su calidad;
- Minimizar los gastos operativos, de por sí elevados debido a las condiciones específicas de operación del microbanco (clientes dispersos, problemas de comunicación, manejo de cuentas y créditos por montos pequeños, etc.).

### ***Viabilidad socio-económica.***

Tiene que ver con las condiciones de inserción del Microbanco en su entorno social y económico, para lograr un alto nivel de responsabilidad y de participación de los socios en su organismo y responder a las necesidades de la zona en términos de servicios financieros.

### ***Viabilidad jurídico-institucional.***

Eficacia de la organización interna :

- A nivel de los sistemas contables, administrativos y de información.
- A nivel de la gobernancia, es decir de los mecanismos internos de toma de decisiones así como de definición de políticas y estrategias.

Hasta ahora, el sistema legal mexicano no preveía figuras jurídicas para este concepto de intermediación financiera, por lo que los Microbancos empezaron a operar bajo la figura de sociedad civile. Con la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular (aprobada en abril 2001) los Microbancos tienen que adoptar una de las dos figuras jurídicas autorizadas (cooperativa o sociedad anónima), por lo que están pasando por un proceso de transición.

Concretamente, esta visión de sostenibilidad a muy largo plazo se refleja en la historia de los Microbancos : en muchas ocasiones, no se eligió tomar la vía fácil y rápida, precisamente por la voluntad de construir instituciones “que tengan cimientos firmes”. Por ejemplo, los esfuerzos para permitir una buena participación social o para capacitar a los directivos representan un costo (en recursos humanos y financieros) y pueden ocasionar problemas para los operadores de los Microbancos. Sin embargo, el

desarrollo de la participación social se consideró fundamental con una visión a largo plazo.

#### **4.1.4 Adaptación y alta calidad de los servicios y metodologías.**

La voluntad de brindar servicios de alta calidad aparece muy fuerte en la visión de los Microbancos Rurales. Se refleja, por ejemplo, en el diseño de los primeros “manuales del promotor” : se buscaron las mejores tecnologías de intermediación financiera internacionales para adaptarlas al contexto local.

Esta voluntad apareció también durante los talleres internos de AMUCSS, que se llevaron a cabo en septiembre de 2003. En la presentación de la visión, algunos participantes expresaron, por ejemplo : *“las Instituciones Financieras Rurales de AMUCSS tienen que ser símbolos de alta calidad”,* o *“llegar a ser la mejor asociación del país en la construcción, consolidación y desarrollo de las Instituciones Financieras Rurales”*.

Para AMUCSS, la calidad tiene un significado muy preciso : brindar un servicio eficiente adaptado a las necesidades de la gente. Por esta razón, algunos aspectos de los “modelos” internacionales no se conservaron en la metodología de los Microbancos (por ejemplo el requisito del ahorro previo al crédito). Los Microbancos se caracterizan por un enfoque muy pronunciado a aportar servicios financieros “voluntarios” : se puede depositar ahorro en cualquier momento, por cualquier monto, solicitar créditos de libre disponibilidad, etc. Los servicios financieros de los Microbancos reconocen la diversidad de necesidades de una población en cambio constante. Los productos financieros están diseñados para permitir que cualquier persona, independientemente de su posición social o su nivel económico, pueda abrir una cuenta de ahorros, recibir un pequeño préstamo, cambiar un cheque, pagar un servicio (recibos de luz), o recibir una remesa de dinero.

Responder a las necesidades reales de las personas no se puede lograr con una línea de productos estandarizada y fija. Requiere un proceso permanente de innovación y adaptación institucional, de metodologías y de servicios.

Así, estos años, AMUCSS cuestionó constantemente sus prácticas e introdujo una orientación a la experimentación para favorecer su evolución. El diseño institucional de los Microbancos permitió una gran dinámica innovadora : las adaptaciones fueron impulsadas tanto “desde abajo” cómo desde el nivel nacional.

Desde las zonas Rurales, los promotores y coordinadores de los Microbancos, teniendo una gran autonomía, adaptaron (y siguen adaptando) las herramientas y los productos. Por ejemplo, el “crédito individual” se creó en San José Tenango para enfrentar el problema del bajo nivel de otorgamiento de créditos después de un periodo de crecimiento sostenido en el crédito solidario. Se hicieron experimentos (por ejemplo el seguro de gastos funerarios, el pago de recibos de luz y el servicio de cambio de cheques procampo). En ocasiones, estos experimentos no resultaron exitosos. Pero AMUCSS, considerando que no tenía los recursos humanos para controlar todo desde el nivel nacional, eligió no frenar las dinámicas innovadoras de los Microbancos. Una frase significativa usada en la red de Microbancos es *“más vale pedir perdón que pedir permiso”*. Por supuesto, esta actitud es viable únicamente por el alto grado de responsabilidad de los operadores de los Microbancos y sólo puede entenderse como parte del proceso de experimentación para encontrar la solución más eficaz a los diferentes contextos.

Desde el nivel nacional, AMUCSS impulsa constantemente procesos de innovación y comunicación. Por ejemplo, se usan métodos de marketing orgánico para conocer de manera precisa las demandas de los socios y adaptar los productos (un importante

“estudio de mercado” se realizó recientemente). Uno de los aspectos de mayor complejidad (que además tiene pocos referentes en cuanto a mejores prácticas y herramientas) es el de la participación social. AMUCSS ha probado diversos métodos y herramientas para animar la participación social : herramientas para capacitar a socios, para formar directivos campesinos y para incorporar comunidades y grupos sociales. Actualmente, se realiza una investigación socio-antropológica y de comunicación para lograr un lenguaje con mayor proximidad a los socios – los Microbancos tienen socios de 10 etnias diferentes – y desarrollar materiales educativos más eficaces.

Así, las evoluciones metodológicas se apoyan tanto en la práctica de campo cómo en las reflexiones a nivel nacional y en las experiencias internacionales.

Sin duda, la comunicación y los intercambios permanentes entre los Microbancos es también fuente de adaptación y mejoría de las prácticas, se tienen establecidas reuniones periódicas de las redes de microbancos para seguimiento operativo, capacitación y discusión de los problemas nuevos. De esta manera se crea una competencia sana pues unos microbancos saben de los avances de los otros y también de las soluciones que han dado a problemas específicos .

Por supuesto, AMUCSS tiene también un papel central en otra adaptación actualmente indispensable : la adecuación al nuevo marco legal. Con la aprobación de la Ley de Ahorro y crédito popular en junio del 2001, un nuevo desafío se presentó para los microbancos: planificar su evolución para insertarse en la Ley como entidad regulada. Las implicaciones de este paso integran varias definiciones que se han venido discutiendo: alcanzar los estándares financieros –en particular la sostenibilidad financiera-; definir la adaptación de una figura legal –sociedad cooperativa o sociedad financiera popular -al funcionamiento y gobernabilidad de los microbancos, capacitar y profesionalizar a sus directivos y operadores en el nuevo marco legal, entre otros.

## **5. Fuerza cultural**

Por su origen, con la visión de “construir bancos campesinos”, los Microbancos Rurales han valorado siempre altamente la cultura, los usos y costumbres. Tratando de “constitución de sujetos”, cabe señalar que los Microbancos no pretenden imponer una nueva identidad o un nuevo esquema organizativo : tratan de adaptar su modelo a las condiciones económicas, sociales y culturales de la población, insertándose en su estructura social.

Se respetan las formas de organización local tradicionales para integrarlas como fuerza de autovaloración de los pobres Rurales. Las asambleas, la capacitación a socios, la promoción se realizan generalmente en lengua materna. Cada Microbanco tiene un nombre escogido por los primeros dirigentes locales, en su lengua (por ejemplo Kaxa Taón significa “La casa del dinero” en Mazateco).

El inicio de cada Microbanco es, en la mayoría de los casos, apoyado por organizaciones campesinas locales o por personas con liderazgo reconocidos. Por lo general, los Microbancos se apoyan en el capital humano local y trabajan por crear capacidades locales. Los operadores son jóvenes de las comunidades indígenas, capacitados de manera sistemática y permanente.

Este respeto a las culturas no significa, sin embargo, aceptar todos sus aspectos cuando hay una contradicción con los valores de los Microbancos. Por ejemplo, algunas culturas valoran muy poco las mujeres, lo que no es aceptable para los promotores del proyecto.

Valorar la cultura significa también tener un enfoque “multidimensional” del desarrollo. Si bien es cierto que el objetivo es brindar servicios financieros adaptados, eficientes y sostenibles, la visión del proyecto incluye un enfoque que no se limita al aspecto

económico. Los Microbancos pretenden desarrollar capacidades locales. La valoración de la cultura es una condición *sine qua non* de la autovaloración a la participación organizada en comunidades indígenas y aunque se predique no siempre se cuenta con las mejores herramientas para hacerlo efectivo; el uso de la lengua materna por ejemplo compite con los años de rechazo a la misma por parte de la cultura nacional, la lengua materna en general no se lee ni se escribe, por tanto, las personas deben desarrollar también su conocimiento del idioma español para conocer el contenido de los contratos o pagarés con que se respaldan los servicios financieros; algunos promotores bilingües tienden a priorizar el idioma español en su trabajo aunque hablen la lengua local: por lo tanto se hace necesario un esfuerzo educativo de valoración a la cultura.

A nivel de sus socios los Microbancos se constituyen sobre la base de un sistemático proceso de “alfabetización financiera” que integra información, orientación, capacitación y formación de socios que conocen derechos y obligaciones. La “alfabetización financiera” permite el control individual de servicios financieros; el conocimiento y control gradual del funcionamiento institucional; un crecimiento y autoafirmación de las personas – en particular las mujeres – que reafirman su capacidad de modificar su entorno para mejorar su calidad de vida.

A nivel de comunidades y organizaciones locales que desean construir un Microbanco, AMUCSS proporciona asistencia técnica y soporte para el éxito de su proyecto, pero también apoyo para su organización, valoración y reforzamiento de redes. Más allá de la dimensión financiera y técnica, se trata de desarrollar el capital social. En este sentido hay un proceso de doble vía: siempre que esto es posible, los microbancos se construyen con participación de organizaciones locales; pero en su construcción y funcionamiento también crean nuevas formas de participación social y de hecho nuevas organizaciones: grupos solidarios, comités de agencia y el mismo microbanco emerge como una forma de organización financiera local que se crea y se fortalece gradualmente. Este proceso generador de capital social es parte de la apuesta por lograr la perennidad de las instituciones financieras, y es parte de la dimensión social de viabilidad.

#### **4.1.6 Acumulación de poder.**

Desde su origen de “Banco Campesino”, el proyecto nació como una iniciativa de las organizaciones campesinas, con el propósito de tener más poder en el control del proceso productivo.

En cuanto a los procesos de toma de decisiones, la visión original de los Microbancos Rurales incluye un rol importante de los mismos socios. Sin embargo, no es fácil diseñar procesos de toma de decisión con amplia participación social en el ámbito financiero. Los 15 años de experiencia de AMUCSS, como los ejemplos internacionales en esta materia, revelaron éxitos y fracasos. En algunas oportunidades cuando los directivos tienen un fuerte liderazgo, los gerentes no son más que “empleados”. En otros casos, los gerentes deciden todo, incluyendo materias que no les corresponden. En algunas ocasiones, las asambleas de Uniones de Crédito tomaron decisiones contrarias a los intereses de la organización, para satisfacer los intereses de algunos socios (por ejemplo bajar de manera inadecuada las tasas de interés). Este problema no se resolvió satisfactoriamente en las Uniones de Crédito. En los ejemplos internacionales de organizaciones similares, el poder queda generalmente en manos de los técnicos (la gerencia).

En la visión de los Microbancos, la organización de la participación social es un proceso gradual. Tiene mucho que ver con la capacitación. Actualmente, la situación no es homogénea. En cada Microbanco existe *un proceso* de participación social, pero con diferentes grados: exitosa en Sta Cruz Mixtepec, relativamente buena en Xaxa Taón, insuficiente en Lis Mii... y nula en Ñu La' Vi. No existe modelo único para

incentivar la participación social y “acumulación de poder” : la gran variedad histórica, cultural, social, de existencia de liderazgos en la comunidad, no permite crear metodologías estándar.

Es importante subrayar que, en materia de servicios financieros, la idea de crear instituciones locales con participación social es un verdadero desafío. En un contexto mundial donde las finanzas son altamente competitivas y están dominadas por grupos corporativos con uso de tecnologías modernas, productos financieros masificados y economías de escala para lograr competitividad, el proyecto apuesta a la creación de pequeñas instituciones de ámbito comunitario, que logrando movilizar el ahorro local y la participación social, impacte en la reducción de los costos de transacción, favorezca la adaptabilidad de servicios financieros y posibilite la participación social en la gestión y control local de instituciones de su propiedad. AMUCSS pretende convertir estos supuestos en un Modelo, tecnologías y herramientas replicables, accesibles a las iniciativas locales, para aportar una solución en contextos de pobreza rural.

#### **4.1.7 Incidencia local.**

Claramente, el primer objetivo de los Microbancos Rurales es, por los servicios financieros proporcionados, tener un impacto económico local. De manera general, el acceso a servicios financieros oportunos, adaptados y suficientes, es un elemento indispensable para el desarrollo local. Los programas de gobierno de las décadas pasadas, ya sea programas de crédito o de subsidios, tuvieron por supuesto un impacto económico. Sin embargo, en la visión de los Microbancos Rurales, no se trata solamente de tener un efecto económico inmediato y a corto plazo. Se trata de crear autonomía en vez de dependencia. Por eso, un objetivo de los Microbancos Rurales es lograr un cambio cultural. Durante décadas, los programas públicos tuvieron por consecuencia la creación de una cultura de dependencia y de irresponsabilidad : subsidios, créditos baratos y con poca obligación de reembolso, criterios partidistas para el otorgamiento de apoyo, etc. Más allá del impacto económico directo, los Microbancos Rurales pretenden influir en la creación de una cultura de responsabilidad, de autonomía individual y colectiva : los créditos tienen que reembolsarse al 100%, los intereses se cobran con tasa de mercado. Claramente, cada Microbanco presenta su objetivo de llegar a la autonomía financiera.

A nivel Nacional, AMUCSS pretende igualmente contribuir a con un nuevo enfoque de las políticas públicas . A lo largo de su historia, la asociación ha sido siempre muy activa en su diálogo con el poder público, con el fin de incidir en la definición de los marcos legales y en las políticas a favor del campo. Un claro ejemplo es la modificación, en 1993, del marco legal que regía las Uniones de Crédito, permitiendo la captación de ahorro y una mayor flexibilidad institucional. Otro ejemplo fue la creación del programa PATMIR, diseñado específicamente para responder a las necesidades de la población rural excluid del sistema financiero analizadas por AMUCSS. También AMUCSS contribuyó a numerosas publicaciones . Un ejemplo más es el aporte fundamental de AMUCSS a la redacción del apartado de financiamiento del “Acuerdo Nacional para el Campo” de 2003. AMUCSS se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por su capacidad a estar presente en dos ámbitos totalmente alejados : participar en las negociaciones al más alto nivel y trabajar en las zonas rurales más retiradas.

A través de la creación de los Microbancos Rurales se puede observar una característica importante de la visión de AMUCSS : se pretende crear **bienes públicos**, y no solamente una institución exitosa.

En sus folletos de presentación, los Microbancos se definen como “*un modelo de intermediación financiera incluyente*”. Aparece, con la palabra “modelo”, que el propósito de los promotores del concepto de Microbancos es permitir una difusión amplia de este. Un modelo se diseña para permitir su réplica a mayor escala.

Muchas empresas diseñan un modelo para un determinado producto, y conservan cuidadosamente los “secretos industriales” : características, procesos de fabricación, técnicas de comercialización... Estas empresas consideran con razón que su objetivo principal no es la satisfacción de las necesidades de la gente... sino el crecimiento de sus ganancias, en un entorno de competencia. Esta actitud “cerrada” es muy común en el sector de las organizaciones civiles. Muchas de estas organizaciones consideran su propio crecimiento y fortalecimiento como un objetivo específico. Esto lleva a sus integrantes a considerar a otros actores como “competidores” y, subsiguientemente a conservar secretas sus metodologías.

La visión de los Microbancos es totalmente opuesta: pretenden “crear bienes públicos”. La creación del “modelo” Microbancos no tiene por objetivo la creación de una institución nacional poderosa. Pretende demostrar la viabilidad de un concepto y permitir su amplia difusión. Este modelo se puede copiar, adaptar o modificar : el proyecto Microbancos Rurales nace desde su origen con una orientación a la replicabilidad. El supuesto es que puede haber más iniciativas locales de la sociedad rural que instituciones externas construyendo soluciones para ellos. Los responsables de AMUCSS han tratado de favorecer la extensión de sus ideas, y no de su institución.

Esta visión no aparece únicamente en las declaraciones de los responsables de los Microbancos; se refleja también en los hechos concretos. En un contexto de fuerte restricción, los recursos materiales, financieros y humanos fueron para apoyar a los Microbancos Rurales y muy poco a la asociación civil misma.

## **2. Los valores de los microbancos rurales**

### **1. Constitución de sujetos.**

La valoración de las culturas y de las personas es un elemento central, que orientó desde su creación las acciones de la organización. Se presentaron diversos ejemplos concretos de la importancia de la valoración a las culturas indígenas en la sección anterior. En este eje podemos incluir valores como “la solidaridad”, la “no discriminación”, “la reciprocidad” o “la subsidiaridad”, que fueron mencionados durante los talleres internos de AMUCSS. El diseño institucional mismo del “modelo” microbanco demuestra la importancia de la valoración de las formas de organización locales : cada microbanco tiene una identidad propia y un nombre expresado en la lengua local. El proyecto considera la creación de capacidades locales como un elemento fundamental.

La valoración de las personas aparece igualmente importante. Muchos de los integrantes de AMUCSS entrevistados consideran que el logro más grato de su trabajo estos últimos años ha sido la verdadera transformación de algunos socios y promotores. Algunas personas con un muy bajo nivel de autoestima se han convertido en líderes comunitarios. Muchos socios, por su participación en las actividades del Microbanco (a través de grupos solidarios, talleres, etc.) han conocido un crecimiento personal que aparece evidente.

Una consecuencia directa de la valoración de las culturas y de las personas es la importancia dada a **la calidad** en los servicios brindados y en el funcionamiento institucional. Si tenemos un alto nivel de respeto por los integrantes de las comunidades rurales marginadas, tenemos el deber de ayudarles a construir instituciones de gran calidad y desarrollar servicios eficientes y adaptados a sus necesidades.

Muchos elementos surgidos durante los talleres internos de AMUCSS reflejan la voluntad de excelencia, como por ejemplo : *“las Instituciones Financieras Rurales de AMUCSS tienen que ser símbolos de alta calidad”*.

Algunos aspectos (o algunas actitudes) sobresalen en esta preocupación por la calidad.

### **Adaptación - escucha.**

De forma repetida, surge la preocupación por proponer servicios accesibles y adaptados a las necesidades de los socios : *“Importancia de la oportunidad de servicios”*; *“Tenemos que proporcionar servicios y productos financieros adaptados”*; *“la proximidad geográfica es importante”*; *“Ahorro libre y crédito de libre disponibilidad, ...”*.

Cuándo la mayoría de los programas de micro-financiamiento desarrollan productos muy estandarizados (con poco margen de libertad para los beneficiarios, requisito de ahorro previo al crédito, etc.), los microbancos tienen un enfoque de “servicios financieros voluntarios”. Y consideran que no tendrán que limitarse a ahorro y crédito, pero que, a mediano plazo, tienen vocación a proponer todos los productos financieros que sus socios necesiten : seguros, remesas, cobro de cheques, etc. Por supuesto, esta actitud necesita al mismo tiempo responsabilidad y prudencia : no se pueden tomar riesgos sin considerar la seguridad para el ahorro de los socios, ni tampoco crear una infinita diversidad de productos.

El estudio de mercado realizado en 2002 demuestra que los socios valoran altamente la calidad y la accesibilidad de los servicios (esto aparece particularmente claro en los sectores urbanos, donde existe “competencia” de otras fuentes financieras); sin embargo, existen dificultades prácticas para responder a la adaptación, en particular se presenta una diversidad de la demanda que requiere el desarrollo de nuevos productos financieros tales como el crédito agrícola con periodos más largos de recuperación, crédito individual con mayores montos para socios que ya han experimentado diversos ciclos de crédito solidario, exigiendo a los microbancos nuevos dominios técnicos y un mayor grado de consolidación institucional.

### **Simplicidad.**

Otro aspecto altamente valorado por AMUCSS y los Microbancos es la simplicidad. Tiene que ver con la actitud de las personas y la forma de relacionarse. Tiene que ver también con las metodologías, los procesos y los productos. Por ejemplo, los trámites de ingreso al microbanco o de otorgamiento de crédito se diseñaron para ser lo más simples posibles.

Muchas veces, “es complicado hacer cosas simples”. Por ejemplo el trabajo actualmente realizado para crear nuevos métodos educativos es una tarea exigente y compleja. Y, por lo general, manejar una red de instituciones financieras requiere enfrentarse a muchos requisitos administrativos y legales (particularmente con la nueva Ley de Ahorro y Crédito Popular). Sin embargo, AMUCSS trata de “asumir la complejidad” para proponer servicios y procedimientos simples a los Microbancos y a sus socios. Adaptar los procedimientos, con base en las exigencias de sistemas de información, se realiza priorizando no perder el diseño simple de los productos financieros, lo que no siempre resulta en una solución inmediata.

### **Transparencia**

Durante un taller realizado en septiembre de 2003, con personal de AMUCSS y operadores y dirigentes de Microbancos del estado de Oaxaca, se hizo un trabajo para elegir los mejores indicadores de la participación social en los microbancos. El indicador que apareció más relevante (de 30 indicadores identificados) fue : *“Los socios tienen información clara”*. En tercer lugar llegó *“hay reglas claras”*.

Es una buena indicación de la importancia dada a la transparencia en el funcionamiento de los Microbancos. Significa tener claridad sobre su funcionamiento, las reglas que se aplican sobre los servicios financieros y sobre el funcionamiento institucional; tiene que ver con los mecanismos de toma de decisión y con la disponibilidad de la informaciones financiera. Es interesante notar que, cuando se presenta el esquema de los microbancos a las organizaciones campesinas, estas valoran mucho el “requisito de supervisión”. En este sentido, el nuevo marco legal aporta ciertamente elementos positivos, reforzando la seguridad y la confiabilidad de los mismos.

En el caso de las comunidades rurales, transparencia significa también pedagogía. Para que los socios (en zonas con un alto grado de analfabetismo y donde se llevaron a cabo programas paternalistas durante décadas) tengan realmente una visión clara de sus derechos y obligaciones como “clientes” y como “dueños” del microbanco, se necesita un proceso largo y constante de información y capacitación. En estas situaciones, la transparencia no es algo obvio ni una situación adquirida desde el inicio. Se tiene que construir con determinación y desarrollar constantemente. En particular el entendimiento de aspectos contables y financieros por parte de los directivos y representantes elegidos en asamblea, requiere un proceso de “traducción” para ser explicados en forma simple y coherente.

### **Confianza**

En el ámbito financiero, la palabra confianza tiene dos sentidos muy particulares (y algo opuestos). Por una parte, por la etimología misma de la palabra “crédito” (lat. *creditum, decredere* : creer). Dar crédito es confiar en una persona. El desarrollo en numerosos países de proyectos de micro-financiamiento, a partir de la década de 1980, tenía un significado que no era solamente económico: dar crédito a los pobres significa darle confianza, valorar su dignidad.

Por otra parte, la confianza tiene un aspecto muy concreto: en el sector financiero, no puede existir confianza ciega. Se requieren transparencia, mecanismos de control, supervisión, auditorías, etc. En este sentido, la confianza es el resultado, no es el punto de partida. La confianza es un activo que se construye a lo largo de un proceso que se alimenta día a día.

Los Microbancos rurales consideran claramente la confianza como un valor muy importante, con los dos sentidos de esta palabra. Estas pequeñas instituciones financieras se iniciaron por crear en las capacidades de los campesinos pobres de México. En las relaciones personales a todos los niveles (entre operadores, con los socios, con los directivos,...), la actitud de confianza aparece fundamental.

Por otra parte, se hace también un trabajo muy concreto para construir la confianza. Por ejemplo, se ha considerado de gran importancia cuidar la imagen de los microbancos (entre otras cosas la imagen de las oficinas) : “¿Cómo la gente podría depositar sus ahorros si tenemos oficinas sucias y desordenadas?” . Todos los procedimientos (particularmente para el otorgamiento de crédito) están diseñados para dar un alto nivel de seguridad (grupos solidarios, gradualidad en el otorgamiento de crédito, etc.).

## **2. Acumulación de poder**

Por su origen en el seno de las organizaciones campesinas, el modelo Microbancos Rurales valora altamente la **Autonomía** y la **Autogestión**. Estos valores se expresan por la importancia dada al desarrollo de la participación social. En el “modelo”, el socio está en el centro, debe ser actor y formar parte de las decisiones. Ciertamente, es mucho más fácil (y sobre todo más rápido) crear organismos de micro-financiamiento sin “complicar las cosas” con la participación de los socios. Construir participación social requiere tiempo y recursos. Trae riesgos que pueden ser fatales para la

organización (abusos y búsqueda de beneficios personales de algunos dirigentes, ingobernabilidad, etc.). Sin embargo, AMUCSS apoyó constantemente la creación de la participación social, no solamente por razones práctica (una buena participación social es necesaria para la sostenibilidad y mejora la eficiencia), pero también porque la autonomía es un valor de gran importancia.

## Igualdad de género

Las mujeres rurales son las pobres entre los pobres rurales. Además de su extrema vulnerabilidad económica, sufren diversos grados y formas de discriminación que inician en el seno familiar. Las mujeres en general no cuentan con activos y su participación económica se mantiene masivamente en actividades de fuerte marginalidad pero de gran importancia para el ingreso familiar. Aumentar el acceso de las mujeres a los servicios financieros, en particular al crédito y al ahorro, es una necesidad central para el desarrollo rural.

Muchas organizaciones dedicadas al desarrollo de servicios de micro-financiamiento tienen un enfoque de género específico. En muchos casos, se crearon instituciones exclusivamente dedicadas a mujeres.

En el caso de los Microbancos Rurales, la temática del apoyo a la mujer no aparece como un objetivo específico<sup>3</sup>. Sin embargo, este tema aparece muy presente en la práctica y en las declaraciones de los integrantes de AMUCSS y de los microbancos locales, los resultados numéricos también muestran un alto porcentaje –entre 45% y 65%- de acceso a los servicios financieros para las mujeres; un 55% de los promotores y operadores técnicos son mujeres. No obstante estos resultados, aún se trabaja por hacer efectiva la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de los microbancos, elemento en el cual existe un avance sostenido a nivel local.

Durante los talleres internos realizados en septiembre de 2003, los participantes mencionaron de forma repetida la importancia de valorar la participación de la mujer. Un ejemplo claro surgió durante el debate acerca de las culturas locales :“... claro, es importante respetar y valorar las culturas, pero ¡hay límites! No podemos aceptar que, en algunos lugares, traten a las mujeres prácticamente como si fueran animales...”.

El impacto de los programas de intermediación financiera sobre la valoración de las mujeres pobres es una constante internacional. Los servicios de ahorro permiten disponer de un lugar confidencial y externo al hogar para conservar su dinero. Para muchas mujeres, esto permite acceder a una independencia en la constitución de un pequeño patrimonio (o por lo menos la constitución de una reserva para enfrentar las crisis), que no era posible antes. Los créditos “de libre disponibilidad” tienen igualmente una gran importancia : las mujeres no tienen tierras y, por consecuencia, fueron siempre excluidas de los créditos agrícolas. El acceso al financiamiento ha permitido a muchas mujeres crear o desarrollar pequeñas actividades económicas, permitiendo no solamente una reducción de su pobreza, sino también el acceso a un mejor estatuto social.

Se puede observar que muchos de los operadores, de los coordinadores y de los directivos de los Microbancos son mujeres, lo que refleja (y apoya) la promoción de la igualdad de género. Actualmente, la red de Microbancos está buscando la posibilidad

---

<sup>3</sup> . Un estudio del BID (“Dinero que cuenta”, Washington, 1997) mostró sorprendentemente que la mayor cobertura de financiamiento a mujeres la tienen aquellas instituciones cuyo diseño de productos se dirige en general a los pobres y no por parte de las instituciones microfinancieras que atienden exclusivamente a mujeres. En otras palabras, si se quiere lograr mayor cobertura entre mujeres, lo importante es el diseño de los productos financieros, los requisitos y el tipo de garantía, montos y trámites; si los productos financieros están orientados a atender a los pobres, con seguridad lograrán altas tasas de participación de mujeres.

de dar una mayor formalización a este tema (por ejemplo en el diseño de las reglas de constitución de los comités directivos, considerando necesaria la presencia de - por lo menos - una mujer y un hombre en cada instancia). En otras palabras, para AMUCSS, hay que pasar de los programas de crédito "etiquetados" para mujeres, a una visión más amplia y de largo plazo, con un enfoque institucional de mayor alcance, donde la inversión central, la más importante son los *aspectos no financieros* ya mencionados, trabajar en el análisis y monitoreo de las barreras que impiden a las instituciones y programas lograr mayor alcance a las mujeres y su participación efectiva en el gobierno y en la toma de decisiones.

### 3. Incidencia local y construcción de capital social

Otros valores importantes de AMUCSS y de los Microbancos tienen que ver con la dimensión colectiva. Se valoran las formas de organización locales, se trata de obtener una buena participación social. La metodología de promoción y desarrollo de los microbancos da mucha importancia a las reuniones, a los grupos solidarios. Se construyen mecanismos de toma de decisión colectivos. Por supuesto, el liderazgo de algunos directivos u operadores tiene una gran importancia en el éxito de los Microbancos; sin embargo, se nota un importante trabajo para construir instancias colectivas. El propósito de los microbancos no es solamente el crecimiento de las personas, sino también el desarrollo de las capacidades colectivas de los campesinos.

También, se puede observar que el personal de AMUCSS y de los microbancos valora mucho el trabajo en equipo.

### 5. Las Metodologías

Sin lugar a duda, el proyecto Microbancos Rurales otorga, desde su origen, una gran importancia al diseño y el uso de metodologías adaptadas y eficientes. Los primeros operadores de "Kaxa Taon", el más antiguo Microbanco, empezaron su actividad con el apoyo de un "manual del operador" muy completo, con capacitación y apoyo técnico de parte de AMUCSS.

Las metodologías se han diseñado (y se siguen elaborando) apoyándose en una gran variedad de recursos:

- **La propia experiencia** de los dirigentes e integrantes de AMUCSS, por sus años de trabajo con organizaciones campesinas y Uniones de Crédito.
- **Las organizaciones internacionales.** En la historia del "modelo" microbanco, se consideró muy importante aprender de las experiencias internacionales. Se estudiaron libros y manuales de operación, se invitaron a expertos, se hicieron pasantías, se participó a cursos y talleres internacionales. Actualmente, este apoyo sigue siendo muy importante.
- **El apoyo de expertos.** Muchos elementos de los manuales de procedimientos, de los documentos, de las pedagogías, fueron elaborados solicitando la ayuda de especialistas. Los procedimientos contables fueron creados por contadores experimentados; profesionales apoyan el diseño de la imagen institucional (logos, documentos de presentación, videos,...); antropólogos y especialistas de comunicación colaboran para crear materiales educativos; el instituto de ingeniería de la UNAM fue solicitado para crear herramientas informáticas, etc. Claramente, una gran fuerza de AMUCSS es su capacidad a movilizar expertos en una gran variedad de especialidades.
- **Los operadores y directivos de los microbancos.** Los microbancos cuentan con recursos humanos de gran valor. Los coordinadores y dirigente son personas que tienen un gran conocimiento de la geografía local, de las culturas y organizaciones. En muchas ocasiones, son líderes locales reconocidos. Tienen un real compromiso social. Además, muchos de ellos tienen un buen nivel de formación académica. Por estas razones, estos operadores y

directivos han tenido un papel importante en el diseño de metodologías realmente adaptadas a las situaciones locales. Tal como se indicó en la sección anterior, cada microbanco es fuente de una gran dinámica innovadora.

- **La experimentación.** Por supuesto, el elemento decisivo para la creación de metodologías es su confrontación con la realidad de campo. Si bien es cierto los microbancos no se definen como “experimentos pilotos” (cada uno pretende ser una institución sólida y duradera), las innovaciones metodológicas se prueban generalmente en un lugar antes de generalizarse. Desde la época de la creación de las Uniones de Crédito, el método “ensayo y error” fue utilizado de manera sistemática.

## 1. Constitución de sujetos

De manera general, un “principio de acción” guía el diseño de todas las metodologías de AMUCSS : la **gradualidad**. Un lema de la organización es “*vamos lento porque queremos llegar lejos*”. La gradualidad aparece en todos los niveles : en la creación de nuevos microbancos, en la constitución de la participación social, en el otorgamiento de los créditos, en el incremento del número de socios, en el crecimiento del capital, etc. Este “principio de acción” puede ocasionar, en ciertas ocasiones, tensiones con los organismos de financiamiento (particularmente con las autoridades públicas), que exigen resultados rápidos y a gran escala. Una característica de AMUCSS ha sido su voluntad de resistir a las “presiones” para conservar un crecimiento “orgánico” de los microbancos. Parece que la amarga experiencia del crecimiento “forzoso” de las Uniones de Crédito y de sus fracasos dejó para AMUCSS una enseñanza profunda.

Para la constitución de identidad, este principio de gradualidad es muy importante. La apropiación de la institución financiera local por parte de los socios no puede hacerse de un día para otro y el crecimiento progresivo permite la construcción gradual de esta participación social.

No entra en el propósito de proceso de “sistematización” hacer una descripción detallada de las metodologías utilizadas por los Microbancos Rurales. Presentaremos de manera esquemática los principales componentes.

- Los procesos de constitución de una nueva “Institución Financiera Rural”. Desde la creación del primer Microbanco, se diseñó una metodología en 4 etapas: planeación e instalación, crecimiento controlado, búsqueda del equilibrio financiero, consolidación y expansión.

Este proceso dio lugar a la creación de diversas herramientas : materiales pedagógicos, modelos de diseño institucional, etc. Poco a poco, se han ido modificando y mejorando los procedimientos. Los procesos estratégicos actuales aparecen en el documento presentado en anexos: “Ruta crítica para la formación de IFR’s de nueva creación”.

La metodología está diseñada para lograr una viabilidad de los Microbancos en tres dimensiones : financiera, institucional y social.

- **Las tecnologías de operación.**

Los servicios financieros aportados por los microbancos son, básicamente, los siguientes:

Prioridad al ahorro El ahorro libre, no condicionado al crédito, es el producto financiero privilegiado, por contribuir a la solidez institucional del Microbanco, y porque responde a una demanda desatendida en zonas rurales pobres: tener un lugar seguro donde depositar su dinero y, sobre todo, tener acceso a sus ahorros de manera rápida y oportuna. Para incluir al mayor número de ahorradores pobres, el monto mínimo para abrir una cuenta de ahorro corriente es de 50 pesos, 10 a 20 veces menos de lo que pide un banco comercial. Los productos de ahorro también incluyen depósitos a plazo fijo y cuentas colectivas (comunidades, grupos de trabajo, organismos de productores, etc.).

Crédito.

El crédito obedece a los siguientes principios:

- Libre disponibilidad: el crédito se otorga con base en la evaluación de la capacidad de pago de cada solicitante, no con base en actividades etiquetadas.
- Oportuno: trámite sencillo y rápido.
- Crédito por montos pequeños y de corto plazo: los montos y plazos se definen en cada caso con base en las características locales.
- Gradualidad en montos y plazos como premio al pago puntual de los créditos anteriores.
- Garantías solidarias: permiten el acceso al crédito a prestatarios que no cuentan con garantías materiales. El crédito es individual pero es respaldado por un grupo solidario de 5 a 7 personas que se autoeligieron en función de la confianza que se tienen mutuamente.

Otros servicios. Además del ahorro y crédito y según su nivel de consolidación, los Microbancos han experimentado otros servicios financieros como: seguro de gastos funerarios, pago de cheques de maestros y cheques Procampo, pago de servicios (luz eléctrica), créditos para vivienda, créditos grupales a la comercialización y transferencia de remesas.

De todas las metodologías operativas utilizadas, dos elementos tienen una particular importancia en la constitución de identidad de los Microbancos Rurales : los “Grupos solidarios” y las Rutas”.

## **2. Los grupos solidarios**

Las operaciones de crédito a personas que no cuentan con garantías solidarias se pueden realizar con una gran seguridad gracias a la metodología de los grupos solidarios. Se constituyen grupos de 5 a 7 personas. El crédito otorgado a un integrante del grupo es respaldado por los otros miembros. Esta metodología, adaptada desde hace 20 años con formas diversas en numerosos países, ha permitido el acceso al crédito a millones de personas pobres. La constitución y el seguimiento de los grupos necesita experiencia y pedagogía. Los integrantes tienen que elegirse libremente, hay que constituir los grupos de manera progresiva, los promotores tienen que ayudar a enfrentar las dificultades, etc.

Operar con grupos solidarios tiene sus desventajas. Particularmente, requiere tiempo: no se pueden constituir grupos de manera forzada. A veces, personas que realmente necesitan de manera rápida un crédito no lo pueden obtener, pues no tienen grupo constituido. Por otro lado, constituyen una gran oportunidad para reforzar la solidaridad a nivel local.

## **3. Las rutas**

Un gran desafío de los microbancos es poder operar en zonas muy aisladas (unas comunidades se encuentran a más de 7 horas de las oficinas del microbanco, con acceso únicamente a pie o a caballo), brindando un servicio de proximidad con costos controlados. Una solución ha sido la constitución de "rutas" de promotores. Estos, trabajando como "banqueros ambulantes", tienen un recorrido regular por las comunidades. Progresivamente, se crean, "comités locales", para promover y apoyar su labor. Poco a poco, se abren "ventanillas", para que los promotores de los microbancos tengan un lugar claramente identificado para operar durante sus estadias en las comunidades.

#### **4. Metodologías para la construcción institucional de cada Microbanco.**

El apoyo de AMUCSS no se limita a las metodologías de operación financiera; pretende de igual manera el incentivo a la participación social y a la construcción institucional de cada microbanco.

El objetivo es permitir una total autonomía de cada Institución Financiera Rural, con una organización interna eficiente y una buena gobernancia (mecanismos internos de toma de decisión, definición de políticas y estrategias). Esto significa apoyar un proceso generalmente lento, ayudando a la constitución de liderazgos locales, aportando capacitación a los socios y a los directivos, fomentando la participación activa de todos. En algunos lugares, con poca cultura de organización social, es necesario guiar de manera muy activa la preparación de las asambleas de socios.

Actualmente, la adecuación e inserción dentro del nuevo marco legal representa una tarea prioritaria (y un verdadero desafío, considerando la complejidad de los requisitos y la poca adaptación de los requisitos legales al contexto rural).

#### **5. Incidencia local. Funcionamiento en sistema.**

Es posible lograr una masificación de acceso a servicios financieros basados en la flexibilidad de pequeñas empresas financieras que crean fuerza de intervención como sistema. El concepto Microbanco sólo es viable si se inserta en un sistema, con integración y servicios financieros bajo el principio de subsidiaridad (el organismo integrador hace lo que los organismos de base no son capaces de hacer por sí mismos<sup>4</sup>).

La economía de escala se logrará con la integración en redes regionales (5 – 10 Microbancos por red). La organización en red permite a los Microbancos superar las limitaciones asociadas con instituciones pequeñas y aisladas sin perder las ventajas comparativas de la inserción comunitaria. Permite, en primer lugar, compartir recursos colectivos en términos de asistencia técnica, capacitación, generación y análisis comparativo de los indicadores de desempeño, intercambio de experiencias, etc. En segundo lugar, permite cierta integración financiera, en particular en cuanto a administración de liquidez, un elemento central en el funcionamiento de instituciones movilizándolo. Se previó que el manejo de liquidez sea apoyado con el funcionamiento de un fondo especial que permitirá a los Microbancos acceso a mejores tasas de interés en el mercado de dinero.

Hacer compatible participación social, sostenibilidad financiera, acceso a nuevas tecnologías de intermediación y mecanismos de interrelación con el sistema financiero formal es el gran desafío del proyecto Microbancos Rurales. Es el centro de la innovación propuesta para aportar una prestación profesional, eficiente y duradera de servicios financieros a la población rural pobre y marginada de México.

---

<sup>4</sup> El principio de subsidiaridad está en la base de todo proceso moderno de alianza entre organizaciones con creación de un organismo central. En el caso de los Microbancos Rurales, significa que el "organismo integrador" no tiene una función jerárquica sobre estos. No tiene que substituirse a los microbancos, pero aporta servicios que cada organismo de base no podría hacer de manera eficiente.

Desde la creación de los primeros microbancos se constituyeron “Unidades Técnicas Regionales” (UTR), en Oaxaca y Puebla, y una “Unidad Técnica Nacional” en la ciudad de México. Por falta de continuidad en los financiamientos, las UTR no se han podido desarrollar y fortalecer lo suficiente (particularmente en Oaxaca). Para el funcionamiento de la red, se usaron metodologías tradicionales (reuniones, visitas, etc.) pero también tecnologías modernas por Internet. Se hacen regularmente “reuniones virtuales por Chat”. Actualmente, se está desarrollando un nuevo sistema de “groupware” que permitirá el uso de un conjunto completo de herramientas para los intercambios internos a la red y para su animación (chat, foros, agendas, contactos, bibliotecas virtuales, “workflow”, “knowledge management” etc.). Para permitir a los microbancos más aislados el acceso a estas tecnologías, AMUCSS logró obtener apoyo para la adquisición de teléfonos satelitales.

En forma paralela, se está constituyendo actualmente la “Federación de Instituciones y Organismos Financieros Rurales” (FEDRURAL). La Ley de Ahorro y Crédito Popular exige la integración de cada organismo local en una federación. A pesar de las dificultades para crear una nueva federación (para un número todavía muy reducido de instituciones afiliadas), AMUCSS impulsó la creación de un organismo realmente adaptado a las especificidades del mundo rural, en vez de proponer la integración de los microbancos a una federación existente. Fedrural define así su misión : *“Representar, Supervisar y Capacitar a Entidades de Ahorro y Crédito Popular del Sector Rural, otorgando servicios de calidad en materia de Supervisión Auxiliar, Asistencia Técnica, Capacitación y Fortalecimiento Institucional, contribuyendo a la expansión de servicios financieros accesibles a la población que habita en comunidades rurales”*.

FEDRURAL define actualmente sus estrategias de la siguiente manera :

- Certificación del Comité de Supervisión;
- Aplicación de la GAE a las entidades afiliadas, establecer planes de mejora y monitoreo constante del cumplimiento de metas;
- Homologar los sistemas informáticos y contables de las Entidades Afiliadas, así como los manuales de operación;
- Creación de capacidades locales a través cuadros técnicos especializados en cada entidad
- Diseño, desarrollo y posicionamiento de la Imagen Corporativa de FEDRURAL y sus Entidades Afiliadas;
- Establecer un sistema de capacitación modular de empleados y directivos sobre temas de la LACP y regulación prudencial.

FEDRURAL no agrupa únicamente los Microbancos, sino también otras Instituciones Financieras Rurales, cómo por ejemplo la Cooperativa Capaz (Baja California), la Cooperativa Uncea (Sinaloa), la Cooperativa Ucregin Nayarit, Espacios Alternativos (Oaxaca), la Red Masehualtomín (Morelos y Guerrero).

## **6. Asociaciones y sinergias.**

### **6.1. Creación de identidad.**

En la historia de las organizaciones campesinas mexicanas, un modelo prevaleció hasta la mitad de la década de los 90's, que se podría llamar “organización cerrada”. En este modelo, una organización campesina regional creaba diversos organismos especializados (organismo de crédito, Unión de ejidos, organismo agroindustrial, fondo de auto-aseguramiento, comercializadora,...) con la visión de un sistema integrado : el conjunto de estos organismos se integraba a una organización única (en muchas ocasiones llamada “la amplia”). Los socios de cada organismo tenían que ser socios

de la organización y los dirigentes de la organización amplia tenían el control de todo. Este modelo fue un fracaso (el único “sobreviviente” de este tipo de organización es CEPCO, en Oaxaca). Un ejemplo permite entender las limitaciones de este modelo: un socio tenía la obligación de comprar fertilizante en la organización aunque este fuera mucho más caro que en el mercado. Básicamente, este tipo de organización era rígido, ineficiente y creaba dependencia de sus socios en vez de crear autonomía.

El otro ejemplo de organización es el esquema del cooperativismo alemán. En este modelo, hay creación de varios organismos económicos especializados autónomos. Una persona puede ser socio de varios organismos si esto le conviene. Los dirigentes de cada organismo son autónomos y se van profesionalizando en su especialidad. Estos organismos desarrollan alianzas para constituir a nivel regional una “plata-forma de organizaciones” y crear sinergias. Este modelo de organización tiene mayor flexibilidad y eficiencia. Abre más opciones a los socios. De hecho, el éxito del cooperativismo alemán (que, a lo largo de su historia de más de 150 años, sobrevivió a crisis mayores) demuestra la pertinencia de este diseño.

La mayoría de las Uniones de Crédito – y los Microbancos – se crearon con este nuevo esquema organizativo. Por ejemplo, si observamos el caso del primer Microbanco, se puede afirmar que Kaxa Taón NO es el “brazo financiero” de la Federación de Sociedades de Solidaridad Social Zapata Vive. Como persona moral, la Federación es miembro del Microbanco, pero los dos organismos son independientes.

Es interesante observar que ocurrió un proceso similar y paralelo a nivel nacional, con la creación de AMUCSS. La separación con UNORCA permitió abrir la acción de la Asociación a otros actores y llegar a un alto grado de especialización : los técnicos de AMUCSS tuvieron que profesionalizarse para satisfacer las exigencias de la Comisión Nacional de Bancos y Valores, de Banrural, de FIRA, etc. Esta separación no significó “ruptura” : AMUCSS quedó siempre vinculado en una estrecha red de organizaciones<sup>5</sup>.

## **6.2. Acumulación de poder e incidencia local.**

Una característica sobresaliente de AMUCSS es su capacidad a desarrollar relaciones y formar alianzas con otras organizaciones. La historia de esta asociación civil revela una intensa actividad de colaboraciones, creación de redes, apoyo mutuo, tanto a nivel local cómo a nivel nacional o internacional. En este tema de las sinergias, el tema de la acumulación de poder y el de la incidencia local están muy relacionados.

Las alianzas se crearon en distintos ámbitos.

- **Las organizaciones campesinas locales y regionales.**

Por sus orígenes (la asociación nació en el seno de la UNORCA), AMUCSS ha tenido siempre relaciones con organizaciones campesinas. De hecho, los primeros microbancos se crearon como una iniciativa común de AMUCSS y de organizaciones campesinas. Se trata en algunas ocasiones de grupos muy reducidos y locales, y a veces de organizaciones con miles de socios y una presencia a nivel estatal. Se pueden mencionar, por ejemplo la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO, y su Unión de Crédito UCEPCO), la Federación de Sociedades de Solidaridad Social “Zapata Vive” (San José Tenango, Oaxaca). En la zona de Miahuatlán (Oaxaca), la Sociedad Cooperativa de la Sierra Sur, UPISZUR y Café del Milenio. En el estado de Puebla, la Cooperativa Tosepan Titataniske.

Por supuesto, las relaciones con organizaciones locales son complejas. Las organizaciones tienen su propia historia (en muchas ocasiones experiencias previas

---

<sup>5</sup> Esta visión de alianza estrecha con otras organizaciones se refleja en un lema creado durante la asamblea constitutiva de AMUCSS, en 1991 : “*Unidad, Productividad y Desarrollo Social*”.

de cajas de ahorro y crédito), y los cambios de directivos pueden modificar su participación en los proyectos, pueden ocurrir conflictos de liderazgo...

- **Las relaciones entre operadores de microbancos.**

La constitución en red permite a los operadores de Microbancos de una misma región – o de regiones diferentes – establecer relaciones de cooperación y aprendizajes técnicos, organizativos y financieros. El método de “aprender haciendo” y la creación de sinergias para apoyar la construcción de nuevos Microbancos, o la transmisión de conocimientos, han sido centrales en la construcción de las redes de microbancos.

- **Las alianzas constituidas a nivel nacional.**

AMUCSS tiene un rol activo en diversos movimientos o confederaciones a nivel nacional. Se puede mencionar, por ejemplo, el movimiento “*El campo no aguanta más*” (ANEC, AMUCSS, CNOC, red MOCAF, UNORCA, CODUC, CNPA). En el ámbito financiero, AMUCSS participa en dos redes, el “Consejo Mexicano del Ahorro y Crédito Popular (COMACREP) que agrupa a la mayoría de las organizaciones de financiamiento popular de México y en la red Microfinanzas y Desarrollo (PRODESARROLLO), que agrupa instituciones de Microfinanzas. En estas agrupaciones, AMUCSS se distingue por su profundo conocimiento de la problemática rural, de las finanzas rurales; por su capacidad de cabildeo y su alto nivel técnico. Su perfil gremial no le permite llamar a miles de campesinos para una marcha de protesta, pero tiene capacidad para atraer al más alto nivel las experiencias prácticas de desarrollo local con sus enseñanzas y requerimientos manteniendo una orientación permanente a presentar propuestas constructivas. Por ejemplo, AMUCSS redactó prácticamente por completo el apartado de financiamiento del “Acuerdo Nacional para el Campo” de 2003 y ha encabezado la presencia rural en la definición de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, en la discusión de la Ley que crea la Fianciera Rural y en la definición de políticas públicas.

Se constituyen igualmente alianzas más estrechas con otras Instituciones Financieras Rurales, a través de la creación de FEDRURAL.

- **Fundaciones.**

El funcionamiento de AMUCSS y la creación de los Microbancos fueron posibles gracias al apoyo de algunas fundaciones, principalmente la Fundación Ford, la Inter American Foundation (IAF) y Ba'Solay. Estos apoyos se distinguen de los financiamientos públicos : permiten una mayor independencia, tienen más continuidad, se dirigen explícitamente a fomentar las innovaciones. Obviamente, una organización totalmente financiada por recursos públicos no tiene mucha libertad para formular recomendaciones y críticas a las políticas de Estado.

Más allá del aspecto financiero, el apoyo de estas fundaciones permitió intercambiar conocimientos y experiencias con numerosas organizaciones.

- **Instituciones académicas e investigadores.**

El proyecto Microbancos Rurales recibió también el apoyo de instituciones académicas, con formas diversas : participación en investigaciones, estudiantes haciendo una práctica, ayuda para diseñar herramientas, etc. Se pueden señalar principalmente la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), University of California Los Angeles (UCLA) y la Universidad Centroamericana.

AMUCSS tiene desde hace varios años una política de puertas abiertas: se recibieron estudiantes extranjeros con interés de hacer sus tesis de licenciatura, maestría y doctorado (Agricultores de Francia, pasantes mexicanos, etc).

- **Sinergias internacionales..**

Lo intercambios con organizaciones internacionales tienen un rol importante en la historia de AMUCSS, principalmente por los aportes metodológicos que

permitieron. Se pueden señalar organizaciones no gubernamentales de solidaridad internacional, como el IRAM (de Francia) o la DGRV (de Alemania), Credit Agricole (Francia) e instituciones financieras rurales, como FINRURAL (Bolivia), FEDECACES (Salvador), PROCAJA (Panamá), FONDEFER y NITLAPAN (Nicaragua). Las pasantías realizadas por los primeros promotores y directivos de los Microbancos Rurales tuvieron un gran impacto : permitieron demostrar de manera muy concreta la factibilidad del proyecto.

Las alianzas internacionales se han formalizadas a través de la participación de AMUCSS en el “Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales” (FOROLAC-FR); o los trabajos de cooperación para la creación de una red de microbancos con la DGRV-Alemania en la Sierra Norte de Puebla.

- **Instituciones públicas.**

Como muchas organizaciones civiles con una representación a nivel nacional, AMUCSS trata, desde su fundación, de desarrollar relaciones con las instituciones públicas. Y como pasa frecuentemente en este tipo de situación, estas relaciones constituyen un tema complejo : la organización necesita apoyos financieros del sector público y, al mismo tiempo, está llevada a criticar algunas políticas públicas. En efecto, aparece evidente que el problema del acceso de los campesinos pobres a servicios financieros adecuados no se podrá resolver por la banca comercial ni por la acción de algunas ONGs. Se necesitan políticas de Estado coherentes y eficientes. Y, por sus años de experiencia en el sector de las finanzas rurales, los responsables de AMUCSS han podido observar y analizar muchas fallas, ineficiencias y efectos perversos en las políticas públicas. Por consecuencia, la organización considera que tiene un rol para contribuir a mejorar las acciones del Estado. Se podría decir que los Microbancos Rurales nacieron principalmente para demostrar que “otro camino es posible”.

A nivel nacional, las relaciones se desarrollaron con organismos de gobierno (SEDESOL, INDESOL, SAGARPA, SHCP, SE) y con organismos públicos de desarrollo (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura en el Banco de México – FIRA -, Banrural, etc...). Se crearon también relaciones con el poder legislativo.

Obviamente, las actitudes críticas de AMUCSS no fueron siempre bien recibidas, lo que se concretó en muchas ocasiones en dificultades de financiamiento.

## **7. Fortalezas y debilidades de la organización.**

El proceso de sistematización no constituye de ninguna manera una evaluación de la organización o de sus actividades. Sin embargo, podemos mencionar algunas de sus fortalezas y debilidades. Muchas especificidades de AMUCSS y de los Microbancos Rurales tiene su lado positivo y su lado débil. Es interesante notar que la organización aparece muy consciente de sus debilidades y está emprendiendo acciones para reducirlas.

### **7.1.Fortalezas**

#### ***Una visión innovadora y de largo plazo***

Sin lugar a dudas, la visión de los Microbancos Rurales constituye la gran fortaleza de la organización. Es un planteamiento innovador, muy coherente, apoyado en años de experiencia de campo, en referencias internacionales y en ejemplos concretos exitosos. La voluntad de aportar soluciones a largo plazo da una gran fuerza al planteamiento de la organización. Esta visión fue el motor de la creación de los Microbancos y permite contar con un personal y directivos muy comprometidos.

### ***Un profundo conocimiento del mundo rural mexicano.***

Los integrantes de AMUCSS se caracterizan por su profundo conocimiento del mundo rural mexicano, de las organizaciones campesinas y particularmente de las finanzas rurales. Los años de experiencia en el apoyo a las Uniones de Crédito permitieron, por los éxitos y los fracasos, acumular conocimientos, metodologías y capacidad de comunicarse con campesinos pobres y con organizaciones de base.

### ***La cualidad de los recursos humanos.***

Otra gran fortaleza de la organización es la alta calidad de sus recursos humanos. Son personas capaces, comprometidas y abiertas.

El personal de AMUCSS, coordinadores y dirigentes de los microbancos son personas con altas capacidades : cuentan generalmente con un buen nivel de formación académica, tienen experiencia y saben como relacionarse con los campesinos, en culturas muy diversas.

Son también personas comprometidas. Comparten los valores y la visión de los Microbancos. Muchos de ellos permanecen desde años en la organización a pesar de condiciones de trabajo difíciles (horarios, acceso difíciles a las comunidades, ...) y sueldos bajos (o ausencia de sueldo en el caso de los directivos).

Son igualmente personas abiertas y autocríticas. No se nota en AMUCSS el “fanatismo” que aparece algunas veces en organizaciones sociales. Los integrantes de la Asociación tienen más preguntas que respuestas... Se ven abiertas a las críticas y sugerencias.

Además del personal permanente y de los directivos, cabe recordar los aportes importantes de expertos externos (universitarios, miembros de organizaciones internacionales, contadores, especialistas en comunicación, etc.).

### ***El liderazgo***

Una fortaleza importante de AMUCSS es la personalidad de su directora, la licenciada Isabel Cruz. El nacimiento y el crecimiento del modelo Microbancos Rurales fueron posibles gracias a sus capacidades personales. Se pueden mencionar algunas de estas cualidades : la capacidad reflexiva y la visión; el conocimiento muy completo de la problemática del financiamiento rural en México; el liderazgo; la voluntad; el espíritu innovador; una aptitud poco común para negociar y convencer.

Por lo general, las organizaciones que cuentan con un “líder – fundador” con fuerte personalidad presentan debilidades características : importante concentración de las decisiones, fragilidad institucional, etc. En cierta medida, parece que AMUCSS presenta algunas de estas debilidades.

Sin embargo, varios elementos llevan a pensar que esta organización no presenta signos de un liderazgo excesivo. Por ejemplo, el nombre de la directora de AMUCSS aparece muy poco en los documentos de la organización (y apareció poco en los documentos producidos durante el trabajo de sistematización). También se puede notar la actitud del personal de AMUCSS : si bien hay un reconocimiento de la importancia de su directora, se nota al mismo tiempo una cultura interna de “crítica constructiva”. Existen debates internos, propuestas, contradicciones, etc.

Actualmente, la existencia de un fuerte liderazgo en esta organización parece presentar más ventajas que verdaderos inconvenientes y riesgos.

### ***7.2.Debilidades***

### ***La falta de continuidad en los recursos financieros.***

Una importante debilidad de AMUCSS es la falta de continuidad en sus apoyos financieros. Esta situación es bastante común para las asociaciones civiles... En el caso de AMUCSS, la escasez - y sobre todo la falta de continuidad - de financiamiento ha constituido el principal limitante de sus actividades. Las crisis financiera provocaron desorganización en varias ocasiones, las Unidades Técnicas Regionales no se han podido fortalecer suficientemente, etc. Como siempre en estas situaciones, la falta de coherencia en los financiamientos ocasiona un desperdicio de estos (por ejemplo, algunas acciones se deben interrumpir después de varios meses de trabajo mientras que otras deben realizarse en pocas semanas).

Por supuesto, la escasez de financiamientos tiene sus virtudes... Ha obligado AMUCSS a tener un gran rigor en la administración, a innovar constantemente, a pelear para demostrar con hechos la pertinencia de sus planteamientos. Se puede pensar que, con recursos iniciales demasiado importantes, los primeros Microbancos Rurales hubieran corrido el riesgo de "caer en diversas tentaciones" : bajar las tasas de interés, subir los sueldos, ... y al final crear modos de funcionamiento totalmente dependientes de recursos externos.

Sin embargo, un apoyo financiero suficiente y con compromiso de continuidad a AMUCSS (por supuesto con controles y evaluaciones) permitiría hoy un crecimiento cualitativo (consolidación, diversificación de productos) y cuantitativo muy importante de las Instituciones Financieras Rurales.

### **Las carencias en recursos humanos.**

Los Microbancos cuentan con personal y directivos de cualidad y con un alto grado de motivación. Sin embargo, los recursos humanos presentan también carencias. A nivel de AMUCSS, el personal es insuficiente para acompañar el crecimiento de los Microbancos. No se ha podido brindar el apoyo solicitado en muchas ocasiones y diversas herramientas no se han podido crear por falta de tiempo.

A nivel de los Microbancos, el manejo de recursos humanos aparece difícil y desigual. Por ejemplo, Mientras en Kaxa Taón (San José Tenango) el gerente y los promotores se han mantenido sin cambios y altamente motivados desde su fundación hace cuatro años, en Lis Mii (Miahuatlán, Oaxaca), 6 promotores han rotado en apenas 3 años. Los operadores deben tener un nivel académico suficiente y asumir un trabajo de campo exigente, con riesgos, horarios extensos, responsabilidades... y sueldo bajo (buscar el equilibrio financiero es fundamental para los Microbancos, y éste depende en gran medida del control de los gastos). Además, se requieren preferentemente personas que manejen las lenguas locales y conozcan las culturas. La solución que ha dado el proyecto ha sido promover en los microbancos la contratación de jóvenes con motivaciones que no sean principalmente económicas (personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad, con ganas de aprender y crecer personalmente), formarlos y crecer sostenidamente en la sostenibilidad operativa y financiera.

### **Las dificultades para construir una visión compartida.**

El problema de una visión compartida no es unidireccional sino múltiple, es una construcción en el tiempo a diferentes niveles. En esa construcción están las dificultades de comunicación y también la participación diferenciada de los actores involucrados,

En el caso de los Microbancos Rurales, el proceso de construcción de una visión compartida es largo y complejo. Para los coordinadores y los directivos, los objetivos y la estrategia a largo plazo de los Microbancos aparecen claramente como una visión común. Sin embargo, la mayoría de los socios, y algunos operadores, consideran todavía a los Microbancos por los servicios inmediatos que aportan. No entienden bien

la importancia de temas como la aportación social, la necesidad de una tasa de interés para cubrir los gastos operativos o la participación de los socios, y parecen tener una visión a muy corto plazo.

Los responsables de los microbancos parecen muy conscientes de la necesidad de mejorar la participación social y la comunicación, para construir una visión más compartida.

### ***La falta de metodologías para la etapa de crecimiento***

Tanto para el fomento de nuevas Instituciones Financieras Rurales como para el funcionamiento operativo de estas, la organización tiene una gran eficiencia. Se puede decir que su “corazón de negocio” se apoya en excelentes metodologías, sistematizadas y bien adaptadas. Se refleja en el crecimiento rápido de los Microbancos Rurales y en el excelente nivel de reembolso de créditos. Sin embargo, si las metodologías para crear Instituciones Financieras Rurales chicas y permitir su buen funcionamiento inicial han demostrado su cualidad, falta todavía crear “herramientas de segundo nivel”, para acompañar el crecimiento. Por ejemplo, los Microbancos no cuentan todavía con un sistema informático para sus operaciones y su supervisión; deberán enfrentar aún el paso a entidades reguladas por el nuevo marco legal; el nivel de gerencia compartida en las “redes estatales” (o Unidades Técnicas Regionales como les denominan) tiene todavía un rol insuficientemente definido y carece de recursos. Sin duda, el proceso actual de constitución de FEDRURAL contribuirá mucho a fortalecer este “segundo nivel” en el desarrollo de los Microbancos.

### ***7.3. La participación social, un activo fundamental.***

Los Microbancos, después de 4 años de experiencia, tienen todavía un impacto marginal sobre la reducción de la pobreza rural a nivel nacional. Sin embargo, este modelo de institución de intermediación financiera rural tiene un gran potencial de crecimiento. Después de décadas de políticas públicas rurales insostenibles y generadoras de dependencia, los Microbancos Rurales han podido demostrar, con hechos, la viabilidad del planteamiento original de AMUCSS : los campesinos pobres pueden crear instituciones financieras comunitarias eficientes y sostenibles, con un fuerte impacto sobre el desarrollo local y la reducción de la pobreza.

El impacto concreto de la acción de los Microbancos Rurales se puede analizar desde la perspectiva de constitución de activos. De manera evidente, los servicios financieros permiten la constitución de activos individuales para cada socio. Los servicios de ahorro dan la posibilidad de constituir de manera segura y confidencial un patrimonio, los crédito tienen una gran importancia para las actividades productivas, etc. Más allá de la dimensión financiera, las metodologías utilizadas tienen un impacto sobre el desarrollo personal de los socios : las formaciones contribuyen a la “alfabetización financiera” de los campesinos, que permite el control individual de servicios financieros; el conocimiento y control gradual del funcionamiento institucional; un crecimiento y autoafirmación de las personas – en particular las mujeres – que reafirman su capacidad de modificar su entorno para mejorar su calidad de vida.

Para los Microbancos Rurales, si bien el impacto individual de su acción es importante, la constitución de “activos comunitarios” constituye un objetivo fundamental. Por esta razón, este modelo se diferencia de la mayoría de los programas de “microfinanciamiento”. En el esquema institucional, los campesinos son propietarios de cada institución financiera local. Para que los microbancos constituyan realmente un “activo común” en zonas rurales, el aspecto formal de la participación al capital social

de cada integrante no es suficiente : existen muchas organizaciones sociales y cooperativas que funcionan prácticamente como empresas comerciales, con socios considerados como clientes. Un gran desafío para los Microbancos Rurales es lograr una real y amplia participación social.

El proceso de “sistematización de los aportes de la sociedad civil al desarrollo local” permitió reflexionar para identificar algunos factores que influyen sobre el desarrollo de la participación social. Podemos agrupar estos factores por dos ejes : el capital humano y la organización.

### **El capital humano**

Para un funcionamiento eficiente y una buena participación social, el factor humano es evidentemente esencial. Los puntos claves son : identificación, comunicación, formación y animación.

Tanto para operadores como para directivos, los microbancos tienen que identificar personas con potencialidades de liderazgo, comprometidas con su comunidad. Personas con motivaciones que no sean principalmente financieras, pero a la vez personas con un nivel de formación académica suficiente.

La comunicación con los socios y la comunicación interna en la red de microbancos es otro factor importante. Es un verdadero desafío lograr una comunicación eficiente en contextos muy diversos (urbanos, rurales, con variedad de culturas, y generalmente una larga historia de programas paternalistas). El importante trabajo de investigación aplicada emprendido por AMUCSS tiene por esta razón una gran relevancia.

La formación se ha siempre tomado muy en serio en la historia de los microbancos. Que sea formación de los socios, de los operadores o de los mismos responsables de AMUCSS, es un punto fuerte de la organización. Sin embargo, ciertos aspectos de la formación se podrían reforzar: en algunos microbancos, los promotores parecen brindar todavía poca importancia al tema de la participación de los socios.

La animación es, quizás, un punto que se tendría que reforzar más. En una empresa, una administración o en muchas organizaciones sociales, la animación tiene que ver principalmente con la jerarquía : el responsable jerárquico se encarga de motivar, escuchar, apoyar, decidir, controlar, coordinar, etc. En un microbanco – o en una red de microbancos – esta función es mucho más compleja. Hay a veces ambigüedades de funciones entre operadores y directivos, una visión distinta según la historia personal de cada uno (algunas personas tienen una trayectoria en el sector empresarial, otras en organizaciones sociales), etc. Parece oportuno mejorar, poco a poco, la definición de las funciones y responsabilidades. Actualmente, el escalón débil parece ser particularmente el nivel regional (las “Unidades Técnicas Regionales”).

### **La organización.**

Lograr una participación social verdadera y amplia tiene un aspecto muy básico: es necesario dar a **cada socio** la posibilidad de participar **concretamente y a su nivel** en el Microbanco. En una institución con 2000 socios, presente en zonas con comunicaciones difíciles, nunca se podrá lograr una amplia participación social si los directivos del consejo de administración y del consejo de vigilancia son los únicos socios con responsabilidad concreta. Participar en una asamblea anual no es suficiente para apropiarse de una organización : *¿Cómo pueden decir que el Microbanco es mío si todo se decide desde el centro?* Se puede sugerir una acción a dos niveles : por una parte, crear más “células locales” de los Microbancos y, por otra parte, definir reglas claras de responsabilidad para dar espacios de libertad (o espacios de poder) a cada nivel.

La creación de “células locales” en los Microbancos rurales siempre ha existido, con diversas formas. Los “comités de agencia (local)”, creados en muchos Microbancos

(con definición estatutaria), y las ventanillas de atención constituyen ya espacios locales de participación de los socios. A su nivel, tienen que permitir a cada socio contribuir a apoyar, controlar y dirigir la institución. Se podría, con la base de la experiencia actual y de modelos nacionales e internacionales exitosos, desarrollar estas instancias locales de manera más sistematizada. Reflexionando, entre otros puntos los temas siguientes : su lugar en el esquema jurídico e institucional, su lugar en la toma de decisiones (por ejemplo en el otorgamiento de créditos), su rol en la circulación de la información, definir la escala pertinente para crear estas "células", experimentar la posibilidad de manejar libremente un pequeño fondo local, organizar su contribución a las decisiones estratégicas, desarrollar pedagogías para mejorar la constitución de identidad y el funcionamiento autónomo de cada comité local, etc.

Una mejor definición de reglas de funcionamiento es otro punto relevante para mejorar la participación social. Para que cada integrante del Microbanco se pueda comprometer activamente, es necesario definir con más claridad el tipo de decisión que corresponde a cada nivel: comité local, consejo de administración, asamblea, consejo de vigilancia<sup>6</sup>, promotor, coordinador, UTR, red nacional, etc. Se podría definir un lugar de participación para cada nivel en los procedimientos de funcionamiento estandarizados (otorgamiento de crédito, reclutamiento, aprobación de cuentas, etc.). Unas reglas simples permitirán garantizar el respeto de valores esenciales de los Microbancos (equilibrio por género, por zonas rurales y urbanas, por identidad cultural), otorgando a la vez espacios de libertad para cada socio.

### **Anexo 1: número de miembros en los microbancos**

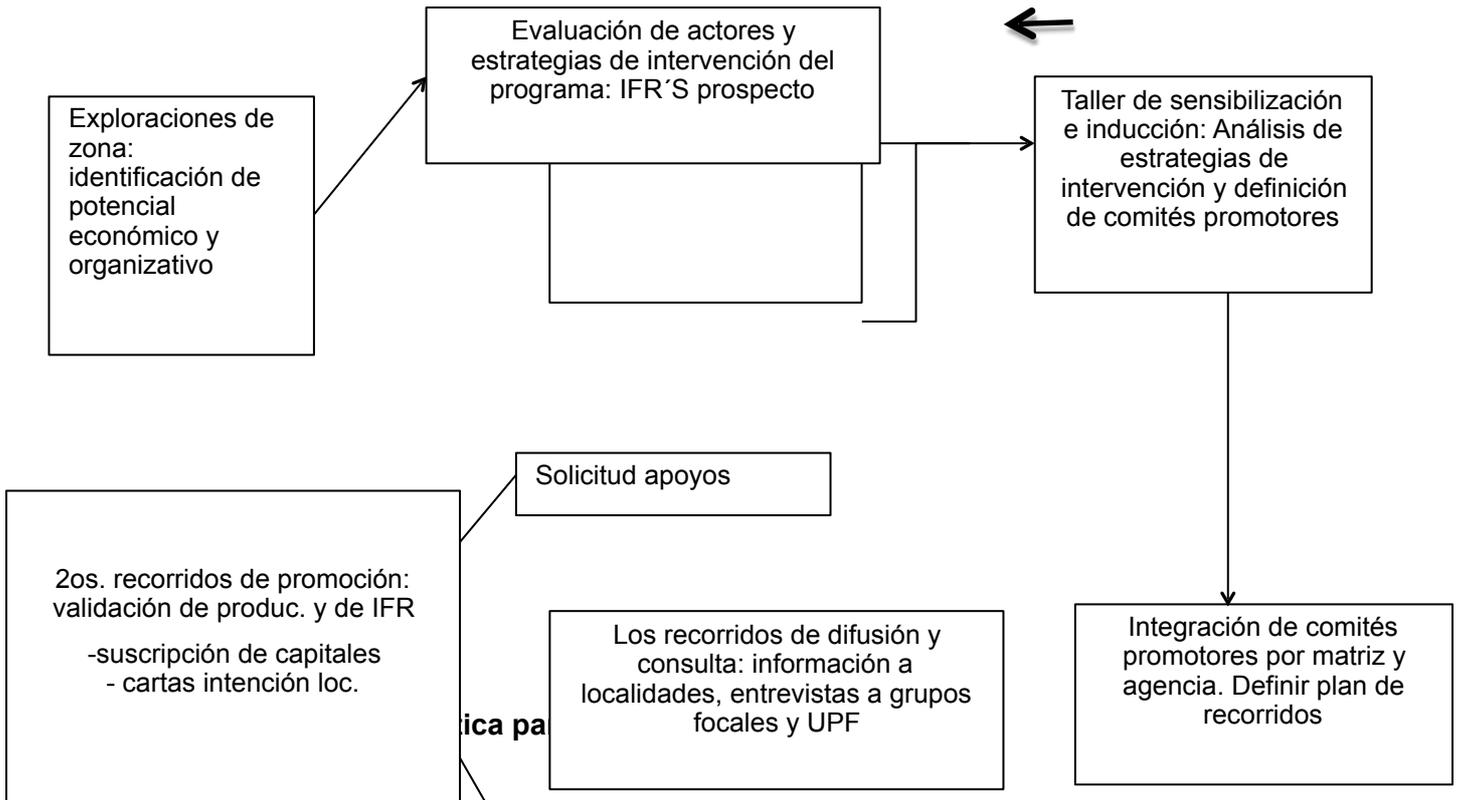
En diciembre de 2002, los microbancos rurales contaban con 4,870 socios.

<b>Red de Oaxaca</b>		Mujeres
Kaxa Taón	1174	49%
Chilchotla	470	48%
Lis Míi	1266	50%
Ñuu La'Vi	669	45%
Xuu Nuu Ndavi	165	53%
<b>Total</b>	<b>3744</b>	
<b>Red de Puebla</b>		
Bienvenido	502	48%
Timosepalehuiti	359	55%
In Kal Tho Tomin	265	73%
<b>Total</b>	<b>1126</b>	

En algunos casos, la presencia social de la organización es muy significativa a nivel local. Así, por ejemplo, los 1174 socios de Kaxa Taón representan el 12% de la población mayor de 18 años del municipio de San José Tenango (fuente INEGI – Censo 2000), después de 3 años de empezar las actividades. En otras palabras, uno de cada ocho habitantes adultos de la comuna es socio del microbanco.

<sup>6</sup> Según su definición estatutaria, la Junta de Vigilancia de cada Microbanco debe actuar como un especie de contraloría social y como Comité de Crédito, junto al gerente.

**Anexo 2: Ruta crítica para la formación de IFRS de nueva creación**



**(PROCESOS ESTRATEGICOS)**

DIMENSION	PROCESOS & ETAPA	DESCRIPCION	HERRAMIENTAS
Viabilidad Financiera	Definición de protocolo institucional y de servicios	importante es definir la demanda de servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procedimientos para la promoción, organización y constitución de IFRs</li> <li>Metodología para realizar Estudios de</li> </ul>
	Preparación de herramientas	definir la estrategia y establecer un plan de desarrollo para la IFRs con el logro de sostenibilidad financiera, esto incluye su capacidad para pagar cuotas de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma de convenio: Comité promotor, consultor, institución</li> <li>Taller de Maneación Estratégica y asesoría para elaborar el plan de negocios</li> </ul>
	Determinación de políticas de Negocios (3-5 años)		
	Integración de proyecto de viabilidad		

Planeación estratégica y plan de negocios

Integración de proyecto de viabilidad

<p>Viabilidad Institucional</p>	<p>Decisión figura jurídica          Condicionantes de LACP/LOAAC          Normatividad prudencial          Definir Funcionamiento Institucional (gobernancia)          Programar proceso de Autorización y Supervisión</p>	<p>En base a la Ley, definir el funcionamiento organizacional que evite conflictos de agencia, concentración de privilegios y que el diseño institucional soporte el proyecto financiero. Se establecen los soportes funcionales (sistema de información, cartera de créditos, cartera de ahorro, sistema contable, controles normativos y todos los manuales de operación, organización y financieros)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolo (acta fundacional y escritura constitutiva) para constituir Cooperativas (ó SFP)</li> <li>• Manual sobre el proceso de autorización de IFRs: pasos y requisitos</li> <li>• Diagnóstico Técnico-Financiero de IFRs (en formación) para verificar su viabilidad: Federación</li> <li>• Manual de Organización y funcionamiento de IFRs</li> <li>• Manual de normatividad prudencial para IFRs según nivel</li> </ul>
<p>Viabilidad social</p>	<p>Fuerte participación social en la construcción institucional          Información y capacitación a socios y directivos          Aportes patrimoniales iniciales y gradualmente ascendentes (básico y estratégico)          Diversidad de actores económicos          Participación en la propiedad y en la toma de decisiones          Definir gobernabilidad: directivos, empleados, socios</p>	<p>En IFRs de propiedad amplia: De la calidad del proceso depende el éxito de la institución. Se trata de un proceso gradual y permanente de participación de socios y directivos, basado en la información, transparencia funcional, capacitación y adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno (consejos, comités, asambleas). Se requieren soportes de apoyo que tienen costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos para la promoción, organización y constitución de IFRs</li> <li>• Rotafolios, folletos informativos, cartilla de socio, cartilla del directivo,</li> <li>• Manual del promotor</li> <li>• Procedimiento para la integración de socios</li> <li>• Auditoria de gestión (verificar calidad de la integración organizacional)</li> </ul>
<p>Formación, Información, Capacitación, Asistencia Técnica: <i>Proceso continuo</i>  <b>Gradualidad en la construcción institucional, en el crecimiento operativo: basado en las capacidades locales</b></p>			

## **IV. La ANEC, una experiencia de modernización del campo con campesinos en 19 estados del país**

Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C. (ANEC)

### **1. Introducción**

La Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo, A.C., (ANEC) decidió participar en el proceso de sistematización de su experiencia **en el Marco de la “Sistematización y proyección de los aportes de la sociedad civil al desarrollo Local” convocada por el CEAAL, INDESOL y Fundación Ford** tomando como base el modelo de Empresa Comercializadora Campesina (ECC), el cual ha sido promovido desde la creación de la Asociación.

La formación y desarrollo de este modelo de organización económica campesina, ha tenido resultados satisfactorios en el plano regional y nacional, pero como todo proceso, también ha vivido algunos altibajos que son importantes de reflexionar.

Esta sistematización ha coincidido con un momento especial en el que la ANEC realizó algunos cambios en su estructura interna, por lo cual resultó de gran importancia el ejercicio de reconstruir la historia de la organización y de ahí preparar las estrategias hacia el futuro.

El documento que se presenta a continuación se ha dividido en seis partes. La primera presenta a grandes rasgos las características del contexto económico y organizativo en el que nace la ANEC; la segunda parte nos ofrece la narración de su historia, contada a partir de los actores principales y los documentos de trabajo; la siguiente es la lectura del proceso a partir de los aprendizajes; la cuarta parte rescata lo que dice la experiencia de ANEC; la quinta muestra transformación de las relaciones con el gobierno y, en la última se recuerda la metodología de este proceso y los frutos de la sistematización

## **2. La ANEC, una experiencia de modernización del campo con campesinos**

### **1. El contexto en el que surge la ANEC. Los cambios estructurales en el mercado de granos básicos**

La Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo A.C. (Anec) surge en el contexto de los cambios estructurales en el mercado de granos básicos registrados en el país desde 1982 a la fecha, y profundizados en el sexenio 1994-2000. Los cambios obedecen a la difícil situación agrícola internacional que a principios de los años ochenta se caracterizaba por: la caída en el valor de los activos agrícolas; disminución de las exportaciones; estancamiento de la demanda; desplome de los precios; aumento de las tendencias proteccionistas; fuerte intervención estatal para mantener los ingresos de los agricultores y sostener los precios; sobreproducción y crecimiento de las reservas mundiales de granos; y hambrunas en algunas regiones del mundo y de altos índices de desnutrición en la mayoría de los países subdesarrollados.

La necesidad de revertir esta situación aunado a un nuevo orden económico mundial, lleva a los países, entre ellos el nuestro, a instrumentar una serie de transformaciones estructurales, las cuales consisten, para el caso de los granos básicos en:

- Liberalización de los mercados agrícolas;
- Privatización del mercado agroalimentario;
- Retiro del Estado en la comercialización de granos básicos

A continuación se presenta una reseña de dichos cambios.

## **2. Los granos básicos frente a la apertura comercial.**

### **2.1. La crisis de la agricultura mundial y la liberalización de los mercados**

La crisis de la agricultura internacional fue causada, esencialmente, por la crisis de la agricultura norteamericana. La caída vertical de los precios internacionales, el estancamiento de la demanda mundial y la disminución en la participación en las exportaciones totales, son los elementos que configuran la crisis de la mayor economía agroexportadora del mundo. Tan sólo por lo que respecta a la participación de Estados Unidos en las exportaciones totales de granos, éstas pasaron de 71 por ciento en 1979 –su máximo nivel histórico- al 38 por ciento –su mínimo nivel- en 1985-86. La Unión Europea, por su parte, fue la principal ganadora en el periodo ya que dejó de ser una importadora neta de 26.6 millones de toneladas de granos en 1976-77 a una exportadora neta de 28.6 millones de toneladas en 1991-92, lo cual representó un cambio neto de 55 millones de toneladas en 15 años.

Para enfrentar tanto la pérdida de competitividad en el mercado internacional como la crisis agrícola interna, las corporaciones agroexportadoras y agroprocesadoras norteamericanas intentaron impulsar reformas en el sistema de políticas agrícolas contenidas principalmente en las leyes de fomento y protección agrícolas vigentes desde el *New Deal* rooseveltiano y actualizadas quinquenalmente en las famosas “Farm

Bill" (leyes agrícolas). El lobby agroexportador intentó fallidamente influir en el Congreso para que la nueva Ley Agrícola Quinquenal 1986-1990 suprimiera los sistemas de administración de la oferta y de subsidios agrícolas vinculados a precios-objetivo.

Ante este tropiezo y la imposibilidad en el mediano plazo (1986-1990) de impulsar sus propuestas en el plano interno, las corporaciones agroalimentarias norteamericanas optaron por avanzar en el plano internacional y desde ahí influir posteriormente en las reformas agrícolas y comerciales internas. En este sentido, los estadounidenses plantearon en la ronda de negociación del GATT realizada en Punta del Este, Uruguay, en 1986, la liberalización del comercio agrícola internacional como uno de los temas centrales de la agenda de dicha ronda. La propuesta norteamericana consistió esencialmente en la eliminación de las barreras no arancelarias a la importación, transformándolas en aranceles ("tarifación") en un periodo máximo de diez años; eliminación de los subsidios a la exportación en un plazo de cinco años; disminución al mínimo de los apoyos a la producción y; establecimiento de reglas claras para la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias. Si bien estas propuestas no fueron del todo aceptadas en la Ronda de Uruguay, se tomaron algunos acuerdos relacionados a la apertura de los mercados y a la reducción de subsidios como paso inicial para la liberalización total del mercado agrícola internacional.

En el marco de estos acuerdos y de los compromisos bilaterales establecidos en materia de apertura comercial entre Estados Unidos, Canadá y México, se firmó el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) en 1993. Para México y su agricultura, integrarse al mercado mundial requería de un proceso de modernización que incrementara la oferta de exportaciones agrícolas por lo que las políticas en esta materia se orientaron a la sustitución de cultivos no redituables, entre ellos los granos básicos, por otros que sí respondían a las nuevas exigencias del mercado (Fritscher, Magda, 1998:162).

A partir de entonces, se instrumentaron una serie de cambios estructurales, que contribuyeran al proceso de modernización del campo y de los mercados agroalimentarios. Entre los más importantes destacan las reformas al artículo 27 constitucional y su Ley Reglamentaria; el proceso de venta y transferencia de empresas estatales vinculadas al campo; la desgravación arancelaria para productos del campo; la cancelación de los precios de garantía con excepción de maíz y frijol y; el retiro de los principales subsidios.

## **2.2. La privatización del mercado agroalimentario en México**

En el marco de la política económica y agrícola puesta en marcha en 1982, la privatización de los mercados agropecuarios en el país se aceleró a partir de 1994 debido a los siguientes factores vinculados: a) entrada en vigor del TLCAN; b) los acuerdos de la Ronda de Uruguay del GATT en materia de agricultura (Acuerdo de Marrakech); c) la incorporación de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y, d) la crisis financiera y económica de diciembre de 1994.

Por un lado, la entrada en vigor del TLCAN el primero de enero de 1994 obliga a acelerar el proceso de liberalización del comercio agroalimentario, se profundiza la desgravación arancelaria y se establecen plazos bien definidos (5, 10 y 15 años) para la eliminación total de gravámenes a las importaciones agropecuarias mismos que se incumplen a partir del año 1, sobre todo en el caso del maíz, frijol y cebada, con lo que la apertura comercial total se anticipa. Esta situación favorece un incremento sostenido de las importaciones de granos y oleaginosas provenientes de Estados Unidos y Canadá, con la consiguiente presión hacia el sistema nacional de precios de garantía y de concertación y, por tanto, hacia los organismos gubernamentales de regulación y comercialización agropecuaria. Ante la debilidad de la protección y

regulación a las importaciones con precios al productor artificialmente bajos y con subsidios a la exportación, se vuelve más insostenible la existencia de un sistema dual de precios: por un lado, precios administrados al productor y por otro, precios de mercado internacional a la industria procesadora. Ante este hecho, se plantea como una urgencia de política agrícola y comercial el establecimiento de un *sistema-espejo* de formación de precios de mercado para productores y compradores con referencia a los precios internacionales. Asimismo, se acelera la desaparición de los subsidios vinculados al precio y su sustitución por apoyos directos al ingreso –el Procampo- a partir del ciclo 1993/94.

Por otra parte, la conclusión de los acuerdos de la Ronda de Uruguay en materia agropecuaria y su vigencia a partir del primero de enero de 1995 (Acuerdo de Marrakech) imprimen, adicionalmente para México, mayor velocidad a las medidas de apertura comercial, privatización de los mercados, disminución de los subsidios indirectos, adopción de esquemas de apoyos directos al ingreso y privatización de las entidades públicas relacionadas con la regulación, administración y operación de los mercados agropecuarios.

Por su parte, la adhesión de México a la OCDE el 18 de mayo de 1994 trajo consigo la obligación de cumplir con los principios de dicha organización relativos a la reforma de las políticas agrícolas de los países miembro. Dichos principios, establecidos desde 1987, están centrados en facilitar la reorientación de la agricultura hacia el mercado a través de la reducción progresiva de los apoyos a la producción y a la exportación, el establecimiento de apoyos directos y la supresión de los programas de administración de la oferta.<sup>1</sup> Cabe resaltar, que dichos principios son totalmente consistentes con los acuerdos de la Ronda de Uruguay sobre agricultura e, incluso, la OCDE ha asumido el compromiso de apoyar su cumplimiento a cabalidad. En este contexto, organismos como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo), Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA) y Bodegas Rurales Conasupo (Boruconsa) no son compatibles, en una interpretación reducida, con las políticas impulsadas por la OCDE, al igual que el sistema de precios de garantía o de concertación.<sup>2</sup>

Finalmente, la crisis financiera y económica desatada en diciembre de 1994 y sus efectos recesivos en 1995, implicaron mayor presión sobre el gasto público, obligando a profundizar los procesos de privatización de las entidades públicas y las medidas de reducción de los subsidios relacionados con la agricultura.

No está de más resaltar la correspondencia, coherencia, complementación y mutuo reforzamiento entre los acuerdos de la OCDE, del TLCAN y la Ronda de Uruguay sobre agricultura. Dichos acuerdos expresan y son el reflejo de una nueva etapa del reordenamiento de los mercados agrícolas internacionales. En esta etapa, Estados Unidos y la Unión Europea, principalmente, y Canadá, Argentina y Australia, secundariamente, buscan mantener y acrecentar su participación en el mercado mundial, creando el *supermercado global de alimentos*, dando salida a la crisis que desde los ochenta enfrentaban estos países en materia de exportación de alimentos.

Todos estos factores (TLCAN, Ronda de Uruguay, GATT-OCDE, crisis de 1994) conjugados, vinculados y vinculantes entre sí, crearon las condiciones necesarias para acelerar y concluir el proceso de privatización de los mercados agropecuarios iniciado a partir de 1988 y en especial de los organismos de regulación, de apoyo a los productores y de abasto agroalimentario.

---

<sup>1</sup> Véase: OCDE: 1987 *OECD Ministerial Principles for Agricultural Policy Reform*.

<sup>2</sup> Es el caso de entidades estatales de comercialización de granos como las existentes en Canadá, Australia y Nueva Zelanda, entre otras.

### 3. El retiro del Estado en la comercialización de granos básicos

#### 3.1. La desaparición de los precios de garantía y de Conasupo

Una preocupación fundamental de los gobiernos emanados de la Revolución Mexicana, fue atender las demandas de abasto de las clases populares y apoyar al campo. La llegada de Cárdenas a la presidencia de la república en 1934, marca la expansión de la participación del Estado mexicano en la regulación de los precios y mercados de productos básicos, así como el inicio de una política de precios agrícolas para garantizar el ingreso de los productores del campo. Esta política fue garantizada a través de medidas tales como la fijación de precios agrícolas por medio de los precios de garantía, la construcción de infraestructura de almacenamiento y de una nueva y visionaria estructura institucional que más tarde configuró el sistema Conasupo.

Entre 1965 y 1971 se establecieron los precios de garantía al arroz, sorgo, cártamo, soya, semilla de algodón, ajonjolí, copra, girasol y cebada, sumándose a los precios ya establecidos para maíz, frijol y trigo. El sistema de los precios de garantía perseguía dos objetivos fundamentales: el fomento a la producción y asegurar un ingreso mínimo a los productores rurales (Comercio Exterior, 1990).

Bajo este mecanismo, “el precio de garantía permitió una mejor distribución del producto nacional lo cual aumentó la capacidad de compra del campesinado. Esto resultó, a su vez, en una ampliación del mercado interno, medio indispensable para fortalecer la industrialización del país” (Ídem).

La política general de precios de garantía se mantuvo hasta 1989, cuando se eliminan los precios de garantía para diez productos quedando bajo este régimen únicamente el maíz y el frijol.

Como consecuencia de la suscripción del TLCAN y las tendencias en las negociaciones agrícolas de la RU del GATT, se abandonaron los apoyos a los productores vía precios, cambiando a un esquema de pagos directos a través del Procampo, mismo que entra en operación por primera vez en el ciclo otoño-invierno 1993/94 por medio de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (Aserca). Los cultivos elegibles fueron: algodón, arroz, cártamo, cebada, frijol, maíz, sorgo, soya y trigo; bajo la condición de que hubiesen sido sembrados en los tres años anteriores a diciembre de 1993.

Los precios de garantía para maíz y frijol se mantienen formalmente hasta 1994 cuando se pasa a un esquema de *precios de indiferencia* aunque, en los hechos, con la intervención de Conasupo como comprador de última instancia, se mantienen a nivel nacional hasta el ciclo primavera-verano 1997/98 con un precio de mil 315 pesos por tonelada y, como caso especial en Chiapas, hasta el ciclo primavera-verano 1998/99 con un precio de mil 355 pesos por tonelada.

Para sustituir la función de Conasupo en la formación de precios en un mercado abierto y privado, en 1991 se creó Aserca como órgano desconcentrado de la SAGAR<sup>3</sup>. Dicha entidad impulsa un esquema de formación de precios de mercado basado en los precios internacionales, los llamados *precios de indiferencia*. Dichos precios representan el precio al cual resultaría indistinta la compra de un producto nacional frente al mismo producto de origen importado puesto en plaza de consumo.<sup>4</sup> Los apoyos a la comercialización canalizados por Aserca compensan las asimetrías

---

<sup>3</sup> Decreto por el cual se crea Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (Aserca), 16 de abril de 1991.

<sup>4</sup> Programa Nacional Agropecuario y de Desarrollo Rural 1995-2000.

estructurales entre el sistema comercial mexicano y el de su principal socio, referidas a costos de almacenamiento, costo financiero y costo de transportación.

Paralelamente, con la eliminación de los precios de garantía se canceló la participación del Estado en las compras de las cosechas a precios de garantía; los únicos programas de compras que Conasupo mantuvo hasta 1998 fueron los de maíz y frijol. Los programas de compras operados por Conasupo fueron el factor determinante para garantizar el cumplimiento de los precios de garantía, la regulación de los mercados y la administración de reservas de granos. Los programas de compras de Conasupo tenían los siguientes componentes: a) precios de garantía, b) compras ilimitadas, c) habilitación de bodegas de ANDSA y Boruconsa, d) estímulos a la comercialización a través de Conasupo, con el Programa de Apoyo a la Comercialización Ejidal (PACE), que después se amplió a todos los tipos de tenencia de la tierra.

Las compras nacionales, revestían particular importancia ya que por medio de ellas se regulaban los precios al productor y al consumidor y se garantizaba un abasto suficiente y seguro hacia los canales de abasto con subsidios al consumo (Diconsa, DIF, molineros, harineras).

Las compras de Conasupo llegaron a representar un importante porcentaje de la producción comercializable nacional. En 1993 se llegó a la cifra récord de 8.3 millones de toneladas, representando el 68.9% del volumen comercializable en dicho año.

El principio de la desaparición de Conasupo se presenta en el periodo de 1983 a 1988, en el que el Gobierno federal ordena la liquidación de tres empresas: Ceconca en 1985, Triconsa en 1986 y Ficoproconsa en 1987, permaneciendo Diconsa, Miconsa, Liconsa, Boruconsa, Iconsa, Impecsa y el FIA.

De 1989 a 1997 se liquidaron las siguientes filiales: Iconsa en 1989, el FIA en 1990, Impecsa en 1992, Miconsa en 1994 y posteriormente en 1995 pasaron a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Social, Diconsa y Liconsa. Desde 1996 se empezó a liquidar la última de las empresas del sistema Conasupo: Boruconsa.

El año 1998 marca el fin de una política de regulación y de garantía del abasto a la población. En diciembre de dicho año, se decreta formalmente la liquidación de Conasupo matriz, al quedarse ésta sin ninguna empresa filial y al desaparecer los subsidios generalizados a la cadena maíz-tortilla.

### **3.2. La privatización de ANDSA y Boruconsa**

A lo largo de casi seis décadas, de 1936 a 1994, el Estado mexicano construyó uno de los sistemas gubernamentales de acopio y almacenamiento de granos y oleaginosas más grande y eficiente del mundo. Con la creación de ANDSA en 1936, de Graneros del Pueblo en 1965 y de Boruconsa en 1971, se desarrolló una impresionante red de acopio y almacenamiento con presencia en prácticamente todas las zonas agrícolas y todas las ciudades medias y grandes del país. Conasupo, a través de Graneros del Pueblo primero y de Boruconsa después, impulsó la construcción de 1,371 centros de acopio a lo largo y ancho del campo mexicano con una capacidad total de almacenamiento bajo techo de cuatro millones de toneladas. Este enorme esfuerzo constructivo no hubiera sido posible sin la participación masiva de ejidos y comunidades que aportaron terrenos, materiales locales de construcción, mano de obra, personal para la operación de los centros y en muchos casos, el pago -a través de una cuota por tonelada entregada a Conasupo- del crédito otorgado por el gobierno federal para la construcción de los silos y bodegas.

Por su parte ANDSA, fue desplegando una red de almacenamiento para la concentración y distribución de granos en las ciudades para satisfacer las necesidades de los molineros-nixtamaleros, las industrias procesadoras y los sistemas

gubernamentales de abasto de alimentos. De 1936 a 1990, se construyeron casi mil bodegas con una capacidad total de almacenamiento de 4.5 millones de toneladas.

Entre ANDSA y Boruconsa se integró una red nacional que se extendía desde los más remotos centros de producción agrícola hacia todas las capitales de los estados y las principales ciudades del país, pasando por terminales graneleras en puertos y fronteras.

El sistema estatal de acopio y almacenamiento le permitió a Conasupo tener la capacidad operativa real de intervenir y regular los mercados a través de compras ilimitadas a precios de garantía, de constituir y administrar las reservas estratégicas de alimentos, de movilizar las cosechas desde las zonas de producción hasta las zonas de consumo, de realizar importaciones y de distribuir los alimentos y materias primas a los miles de molinos nixtamaleros y a la mayoría de las localidades urbanas y a una parte importante de la población rural. Este sistema operaba en forma variable de año a año y de ciclo a ciclo en función de los niveles de producción e inventarios de granos. En sus mejores años llegó a comprar, almacenar y movilizar por cuenta de Conasupo hasta 10 millones de toneladas de granos básicos. En algunas cosechas, compró hasta el 70 por ciento de la producción nacional de maíz y frijol. En años de caídas importantes en la producción nacional, realizó importaciones hasta por cinco millones de toneladas anuales. A manera de comparación, en 1997 Conasupo únicamente compró 3.5 millones de toneladas de cosechas nacionales (maíz y frijol) y no operó importaciones.

Además, de hecho, dicha red -constituida por casi 2 mil 500 puntos en el territorio rural y en el espacio urbano- proporcionó al gobierno federal una de las mayores plataformas de presencia, servicio y operación de múltiples e importantes instituciones y programas de fomento productivo y bienestar. Así, a partir de un programa de abasto de cinco productos básicos llevado a cabo por Conasupo en los centros de acopio de Boruconsa, en la década de los setenta se desarrolló un ambicioso e impresionante sistema de abasto rural al inicio de la década de los ochenta con el Programa Conasupo-Coplamar de Abasto Comunitario a través de la construcción y operación de un sistema conformado por más de 200 almacenes regionales de abasto y 30 mil tiendas rurales operadas por las propias comunidades.

Derivado de los centros de salud que se instalaron y operaron en numerosas unidades de almacenamiento de Boruconsa, se desarrolló igualmente el Programa IMSS-Coplamar de clínicas rurales.

Otro programa de Conasupo operado por Boruconsa que tuvo gran importancia para hacer más accesible el precio de garantía a los campesinos pobres así como impulsar su organización comercial fue el PACE. Este Programa consistía en un subsidio a fletes, maniobras, desgranado y cribado para que los pequeños productores pudieran acceder al precio de garantía pagado en los centros de acopio de Boruconsa. Paralelamente, se promovía la organización comercial de los productores a través de la creación de empresas comercializadoras campesinas, canalizando el subsidio en forma colectiva (PACE colectivo) y proporcionando asesoría, capacitación e información de mercados. En su última etapa (1990 a 1994), antes de su desaparición en 1995, el PACE jugó un papel importante en el estímulo a una oleada de organización comercial de pequeños productores de granos básicos representando de hecho, el último programa institucional de apoyo a la organización económica campesina en esta etapa.

Por otro lado, la decisión de privatizar ANDSA fue tomada desde el inicio del sexenio de Carlos Salinas; sin embargo, hacia 1993 el proceso no había iniciado debido a la indefinición y falta de acuerdo interinstitucional sobre cómo llevarlo a cabo. Entre 1993 y 1995 se intentó imprimir una nueva orientación y ritmo a la desincorporación de la almacenadora gubernamental, tratando de concebirla como una herramienta de

política de modernización de los mercados agrícolas con objetivos de inclusión, equidad y eficiencia y bajo una estrategia de venta de activos como negocios en marcha, más que como una simple venta de activos al mejor postor.

Finalizada la privatización de ANDSA hacia finales de 1998, el proceso de desmantelamiento de Conasupo prácticamente llegaba a su fin con la autorización de la SHCP para que la SAGAR procediera a la disolución y liquidación de Boruconsa.

#### **4. El papel de los pequeños y medianos productores frente al retiro del Estado.**

El desmantelamiento del Sistema Conasupo, el fin de los precios de garantía y la privatización de los mercados agroalimentarios representaba un escenario adverso para el universo de las organizaciones campesinas en México.

El fin de las políticas de regulación de los mercados agrícolas, y en particular de los granos básicos y la falta de mecanismos que permitieran acceder al terreno de la comercialización en mejores condiciones, enfrentaba a las organizaciones, en principio, a un callejón sin salida.

Como producto de reflexiones y estrategias para enfrentar este escenario, varias organizaciones fueron diseñando, proponiendo y negociando, diferentes alternativas que permitieran la construcción de un nuevo sistema de producción y comercialización agroalimentaria que lograra equilibrar, entre otros aspectos, el valor de la producción maicera nacional vinculada a la agricultura campesina y a su importancia multifuncional.

Como parte de estas estrategias, las organizaciones presentaron a la Comisión Intersectorial de Desincorporación (CID) una nueva propuesta para reestructurar ANDSA, misma que fue aprobada a principios de 1996. Entre los lineamientos centrales de la propuesta se encontraba: reconocer la necesidad de la participación de las organizaciones de productores del sector social en la privatización de una infraestructura estratégica para su existencia y desenvolvimiento en un mercado privado; y segmentar la empresa para que la venta de sus activos evitara la conformación de un monopolio privado. Como resultado de esta iniciativa, hacia finales de 1996 se asignan 61 de las 70 unidades de acopio a favor de organizaciones locales con montos de venta ubicados entre el 10 y 15 por ciento del valor comercial de los activos.

La necesidad de las organizaciones de establecer centros de almacenamiento con carácter no sólo regional sino nacional, a partir de lo cual se lograra una estrategia integral de desarrollo comercial, las lleva a promover la necesidad de construir alianzas con organizaciones de distintas filiaciones y con grupos privados para la compra de Almacenadora Centro Occidente (ACO), una de las tres empresas en las que se había dividido ANDSA<sup>5</sup>, iniciativa que se concreta en julio de 1998.

Por lo que se refiera a Boruconsa, las organizaciones campesinas también intervinieron para hacer de la intención para privatizar esta paraestatal un proceso inviable, ya que como es sabido, las bodegas de acopio se encuentran ubicadas en

---

<sup>5</sup> A diferencia de Almacenadora del Sur (Alsur) y Almacenadora Centro Occidente (ACO), Servicios de Almacenamiento Norte (Seranor), la tercera empresa en que se dividió ANDSA, será cerrada en los próximos días debido a que se declaró, por cuarta ocasión, desierta la licitación. Seranor cuenta con 140 bodegas con capacidad para almacenar 700 mil toneladas de granos básicos. Con esta decisión se deja a los agricultores de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Chihuahua, Nuevo León, Coahuila, Durango, Baja California y Baja California Sur, sin infraestructura para comercializar granos, en *La Jornada*, 19 de julio de 2000.

terrenos ejidales y comunales, lo que finalmente obligó a realizar convenios de transferencia y no de venta, incorporando este compromiso en la Alianza para el Campo en 1995.

Las transformaciones al marco económico en el que tradicionalmente se había desarrollado la economía campesina obligan a pensar en procesos organizativos que no sólo resuelvan los objetivos sociales, sino que además logren ser económicamente viables. El énfasis que se dio a las variables económicas dentro del proyecto de modernización del campo ha evidenciado que se han profundizado las difíciles condiciones de existencia de los productores campesinos.

Por lo anterior, las alternativas para generar un proyecto de desarrollo rural integral requiere de estrategias organizativas que vinculen proyectos económicos exitosos de la mano de apoyos gubernamentales que contribuyan a incrementar el capital social.

Entendiendo que el capital social es aquel en el que se fortalece la capacidad de los productores para trabajar entre sí, cooperar en grupos y asociarse, las organizaciones campesinas tendrían un papel central en este nuevo modelo de desarrollo rural.

En México, existen dos elementos que contribuyeron a retrasar la posibilidad del aumento en la competitividad: por un lado, la existencia de una intervención estatal paternalista, cuya instrumentación de políticas se desarrollaba de manera impositiva y sin la participación activa de los sujetos; por otra parte, la existencia de organizaciones campesinas de corte tradicional-corporativo, sujetas más a los caprichos de caciques que a las necesidades de sus agremiados, de tal manera que la posibilidad de establecer organismos realmente efectivos para el mejoramiento de las condiciones de las distintas etapas del proceso productivo se veía como un sueño lejano.

Las condiciones en las que se planteó la apertura comercial y el retiro abrupto de las entidades del Estado que apoyaban al campo, empujaron a los productores a definir nuevas formas de organización campesina que respondieran económica y socialmente a un modelo de desarrollo rural cuyo actor central fueran los campesinos. En este sentido, desde los años de 1980

*.....se empieza a trabajar en la idea de apropiarse del proceso productivo, pero serían las reformas económicas y la crisis de 1994 las que consolidarían la necesidad de desarrollar estrategias de promoción de empresas de servicios de abasto, de apoyo a la producción y de comercialización para que las pequeñas explotaciones pudieran disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante el manejo más eficiente de las explotaciones agropecuarias (Muñoz y Santoyo, 1999: 113).<sup>6</sup>*

Si uno de los mayores problemas de los campesinos pobres es la falta de acceso a la información y la poca capacidad para interpretarla, resulta evidente que la capacitación (que desarrolla habilidades específicas) y la asistencia técnica, son a corto plazo, elementos adicionales en la ruptura del círculo vicioso de la pobreza. A mediano plazo, dice Julio Boltvinik, la educación (que aumenta la capacidad personal para procesar y utilizar información) es también un elemento clave. En este sentido, resulta estratégica la asociación entre los pobres, en este caso campesinos, y grupos

---

<sup>6</sup> Muñoz Rodríguez, Manrubio y Horacio Santoyo, "Las empresas de servicios: un instrumento básico para la movilización del capital social en el medio rural", en Estudios Agrarios, Revistas de la Procuraduría Agraria, México, 1999

de profesionales, organizados en Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) o empresas consultoras o promotoras.<sup>7</sup>

En este marco, en los últimos años, diversas organizaciones campesinas productoras de granos básicos deciden evolucionar hacia la comercialización directa y organizada de sus cosechas a través de la compactación de la oferta en sus áreas de influencia para tener mayor capacidad de negociación frente al mercado y a las instituciones, así como para favorecer escalas de operación que les permitan abatir costos, mejorar eficiencia, asegurar calidad y lograr mayor competitividad.

### **3. Reconstrucción de su historia**

“No aceptamos y no aceptaremos que se siga pensando que sobramos, que somos muchos, que somos improductivos, que no somos competitivos, que somos una carga para el país, que sería mejor que sólo hubiera la cuarta parte de los que hoy vivimos y trabajamos en el campo.

Tampoco aceptamos que solamente los grandes agricultores empresariales y las grandes empresas extranjeras sean los únicos que tienen y deben tener un lugar en el campo, como se ha estado pensando en los últimos 18 años en el gobierno federal.

Tampoco aceptamos que se nos niegue potencial y capacidad de desarrollo productivo y que únicamente se nos quiera ver como objetos de ayuda contra la pobreza, objetos de la caridad pública y privada. Hemos sido productivos en el pasado, la nación se ha construido a partir de nuestro trabajo, somos productivos ahora a pesar de la competencia desleal, de las importaciones y podemos ser más productivos en el futuro si tan sólo se abandonan las políticas que sólo favorecen a unos cuantos, si tan sólo se revalora el papel de la agricultura campesina, de los pequeños y medianos productores, si tan sólo se adoptan políticas hacia el campo para todos, sin exclusiones ni privilegios.” (Fragmento de bienvenida a la cuarta Asamblea General de la ANEC, celebrada en la Ciudad de México los días 8 y 9 de diciembre del 2000).

#### **3.1. Antecedentes**

Algunas de las semillas de la creación de la ANEC podrían encontrarse en Boruconsa, particularmente en el área de apoyo a la comercialización que surge en 1989. A partir de esta área, se impulsaron algunas herramientas que serían decisivas en la posterior conformación de la Asociación. En primer lugar, la asignación del PACE colectivo, es decir, la asignación de recursos a las organizaciones para apoyar la comercialización; 1990, la creación del CROPC's; y en 1991, la conformación de la primera Empresa Comercializadora Campesina apoyada con capital de riesgo de Fonaes.

En 1991, desde esta área, se impartió capacitación a estas primeras organizaciones a través de talleres y un encuentro de intercambio entre productores de Tamaulipas, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Jalisco y Guerrero. Como producto de este trabajo conjunto, entre 1993-1994 surgen cinco empresas integradoras y comercializadoras regionales, base en el impulso de conformación de la ANEC: Covahesa (Comercializadora Valle Hermoso Tamaulipas), Coprodesa (Empresa Integradora, Consultoría Profesional de Desarrollo), EISA (Empresa Integradora de Servicios Agropecuarios de Zacatecas), Comagro (Comercializadora Agropecuaria de Occidente) y Ceceg (Coordinadora Estatal de Comercializadoras del Estado de Guanajuato).

---

<sup>7</sup> Julio Boltvinik, “Para superar la pobreza”, en *La Jornada*, 28 de julio de 2000.

### 3.2.Los primeros pasos: apropiándonos de la comercialización

Las condiciones en las que se planteó la apertura comercial y el retiro abrupto de las entidades del Estado que apoyaban al campo, empujaron a los productores a definir nuevas formas de organización campesina que respondieran económica y socialmente a un modelo de desarrollo rural cuyo actor central fueran los campesinos. En este sentido, desde los ochenta se empieza a trabajar en la idea de apropiarse del proceso productivo, pero serían las reformas económicas y la crisis de 1994 las que consolidarían la necesidad de desarrollar estrategias de promoción de empresas de servicios de abasto, de apoyo a la producción y de comercialización para que las pequeñas explotaciones pudieran disminuir sus costos de producción, elevar su capacidad de negociación, aumentar su productividad y mejorar la toma de decisiones mediante el manejo más eficiente de las explotaciones agropecuarias (Muñoz y Santoyo, 1999: 113).

Los acontecimientos que marcan el impulso de estas nuevas organizaciones y la iniciativa de construir un nuevo mercado agrícola -contexto en el que surge la ANEC-, se ubicarían hacia 1995 en que se da un repunte de estrategias de organizaciones campesinas autónomas y plurales que empiezan a abordar la problemática de producción y comercialización de los granos básicos.

En el periodo de 1989 a 1994, se conformaron en 20 entidades federativas alrededor de 150 organizaciones económicas con una gran diversidad de figuras jurídicas (uniones de ejidos, ARIC's, SSS, SPR's y S.A.). El tamaño, experiencia y grado de desarrollo de estas empresas campesinas fue desigual, habiendo algunas pequeñas y otras grandes con más de seis programas de comercialización. En algunos estados, algunas lograron avanzar hacia la conformación de empresas integradoras de servicios comerciales de carácter regional, estatal e incluso, interestatal.

En el primer semestre de 1995 se impulsaron diversos encuentros regionales y nacionales que culminaron en la **Reunión Nacional de Organizaciones y Movimientos "Por una Política Justa para el Campo y la Sociedad Rural"** celebrada el 11 de julio de ese mismo año en la Ciudad de México, con la participación de 120 organizaciones de 18 estados de la República.

Teniendo como precedente diferentes manifestaciones de inconformidad frente a la apertura indiscriminada de la agricultura mexicana hacia los mercados internacionales, así como distintos eventos de reflexión en torno a la problemática, dicha reunión logró convocar a cientos de organizaciones de todo el país que analizaron su situación y trabajaron sobre propuestas concretas para revertirla.

Uno de los temas centrales en los que se concentraron las organizaciones fue la necesidad de impulsar una política de modernización del mercado agrícola incluyente, concertada y de largo plazo. Como producto de esa Reunión se concluyó que si bien una de las demandas campesinas de cara a la apertura comercial y la liberación de los mercados, había sido la creación de un instrumento del Estado para apoyar y proporcionar servicios a la comercialización, ASERCA, éste orientaba sus acciones a paliar efectos en los desequilibrios de los mercados agropecuarios y no al fortalecimiento organizacional para que, pequeños y medianos productores, lograran ser competitivos.

Asimismo, se concluyó que sería necesario darle continuidad al PACE, adecuándolo a las nuevas condiciones, el cual finalmente desaparecería para aquellos productores organizados. La Reunión propuso también, que la solicitud para transformar y continuar apoyos del Estado tendría que ir acompañada de la organización y participación directa en el control y comercialización de las cosechas a través de empresas comercializadoras a nivel regional, estatal y nacional. En lo que se podría denominar, "la cuna de la ANEC", los participantes a la Reunión coincidieron en que la fuerza para

negociar frente al mercado y las instituciones se encontraba precisamente en controlar la oferta de las cosechas y que esto sólo sería posible por medio de la creación y consolidación de empresas comercializadoras.<sup>8</sup>

En cumplimiento con los acuerdos de la reunión del 11 de julio y con el apoyo fundamental de la Fundación Ford, se emprendió el paso decisivo cuando un grupo representativo de organizaciones convocaron en agosto del mismo año, al **Taller Nacional sobre “Experiencias y Alternativas Campesinas en Comercialización de Granos Básicos”**, celebrado en Oaxtepec, Morelos, con la asistencia de 120 representantes de empresas comercializadoras de productores de 18 entidades federativas, teniendo como marco la toma del ayuntamiento de Culiacán con tractores.

En este Taller se destacaron los avances en materia de organización, reconociéndose la formación y operación de casi 200 organizaciones en 20 estados del país, tan sólo en el periodo 1990-1995, así como la organización de 10 empresas comercializadoras o integradoras regionales.

El producto más importante de este taller, fue precisamente el acuerdo de las organizaciones de crear a la ANEC. Las organizaciones ahí reunidas reconocieron que si bien había importantes avances en el aprendizaje y acumulación de experiencias así como en la formación de dirigentes, gerentes y asesores especializados en el terreno de la comercialización, era necesario fortalecer una estrategia de vinculación, servicios y participación entre los productores asociados y los no asociados; era necesario también, consolidarse como procesos eficientes y competitivos sin llegar a convertirse en una empresa privada sino estableciendo oportunidades acordes a las condiciones y necesidades de cada organización y región.

El 8 de septiembre se llevó a cabo en la Ciudad de México la asamblea constitutiva de la ANEC, con la participación de 194 delegados de empresas comercializadoras campesinas (ECC) de 18 estados del país, incluyendo a 28 empresas integradoras de servicios comerciales. En ese entonces, el conjunto de las ECC's asociadas comprendían 62,300 socios pertenecientes a 1458 ejidos o localidades, con una disposición en conjunto de 665,800 hectáreas y una fuerza de ventas de 968 mil toneladas de maíz, 420 mil de sorgo, 100 mil de trigo y 45 mil de frijol.

En la asamblea constitutiva se aprobaron los estatutos y se eligió al Consejo Directivo de la Asociación conformado por un presidente, un secretario y ocho vicepresidentes regionales. También se nombraron a un comité de auditoría, un consejo asesor y un director ejecutivo. En la asamblea se firmaron dos convenios de coordinación: uno con la Asociación mexicana de Uniones de Crédito del sector Social (AMUCSS) y otro con Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA).

La ANEC surge así, como el planteamiento de generar nuevas formas de organización de tercer nivel que no sólo logran resolver los objetivos sociales, sino que además fueran económicamente viables.

La ANEC se conformó como una asociación autónoma y plural, sin vinculación a algún partido político, central campesina o institución pública o privada. Los objetivos centrales bajo los que fue fundada son: la revalorización y modernización de la agricultura campesina; la defensa y promoción de la soberanía alimentaria; y, la construcción de un mercado agroalimentario incluyente, equitativo y socialmente responsable. A través de servicios de capacitación, asesoría, información de mercados y enlaces comerciales, impulsa la formación y consolidación de empresas comercializadoras campesinas a nivel local así como las redes regionales, estatales e

---

<sup>8</sup> Reunión Nacional de Organizaciones y Movimientos “Por una Política Justa para el Campo y la Sociedad Rural”, *Documentos básicos para la discusión*, México, 11 de julio de 1995.

interestatales de empresas comercializadoras campesinas (empresas integradoras de servicios comerciales y agropecuarios).

Actualmente, la ANEC cuenta con 220 empresas comercializadoras campesinas asociadas en 19 estados del país (Chiapas, Oaxaca, Campeche, Guerrero, Veracruz, Puebla, Hidalgo, Tlaxcala, Morelos, Guanajuato, Michoacán, Jalisco, Nayarit, Sinaloa, Tamaulipas, Nuevo León, San Luis Potosí, Zacatecas y Chihuahua) y cuenta con una membresía de 120 mil pequeños y medianos productores de granos básicos.<sup>9</sup>

Las empresas comercializadoras campesinas asociadas en la ANEC administran y operan autogestivamente 135 centros de acopio y unidades de almacenamiento con una capacidad cercana a un millón de toneladas de capacidad bajo techo. Dichas organizaciones campesinas compactan y comercializan organizadamente 600 mil toneladas de maíz, 300 mil toneladas de sorgo, 100 mil toneladas de trigo, 50 mil toneladas de frijol y 15 mil toneladas de garbanzo, lo cual representa alrededor del 10% de la producción comercializada en el país.

Las respuestas y acciones más importantes de la ANEC están ubicadas alrededor de la revaloración de la agricultura campesina; la recuperación de la soberanía alimentaria; una propuesta de desarrollo viable económica, social y sustentablemente; y la construcción de un mercado de granos básicos alternativo.

### **3.2.1. La Empresa Comercializadora Campesina (ECC) como modelo de organización**

Para enfrentar el desafío de la globalización de los mercados y la privatización de la economía, a partir de 1988 un grupo de organizaciones de pequeños y medianos productores de granos y oleaginosas decidieron emprender el camino de la participación directa en la comercialización de sus cosechas. Así, iniciaron procesos de evolución desde esquemas de organización agraria y productiva hacia modelos de organización económica especializados en la comercialización bajo el concepto de ***Empresa Comercializadora Campesina (ECC)***.

La idea central consiste en impulsar a escala local, regional y nacional, la participación directa, organizada, eficiente y competitiva de los campesinos productores de granos básicos tanto en la comercialización de sus cosechas como en la transformación de las políticas relacionadas con sus condiciones de existencia, producción y comercialización.

El concepto de empresa comercializadora campesina, supone una nueva forma de organización y participación de los campesinos en una economía abierta y en un mercado altamente dinámico y competitivo.

Uno de los aspectos más relevantes de las ECC's es que integran y conjugan objetivos aparentemente antagónicos y excluyentes para la sobrevivencia y desarrollo de la organización campesina en una economía abierta: los objetivos sociales, los económicos y los ambientales. Los primeros significan: la sobrevivencia colectiva y ayuda mutua, la participación y control democráticos y la apropiación social de los procesos y beneficios de la autogestión y el desarrollo integral; los objetivos económicos implican la búsqueda de la rentabilidad medida a precios y tasas de

---

<sup>9</sup> Por pequeños productores se entiende aquellos que cuentan con menos de cinco hectáreas de superficie en promedio, con tierras generalmente de temporal y con una infraestructura productiva tradicional; medianos productores son aquellos que tienen en promedio 10 hectáreas, con tierras de temporal y con una infraestructura de producción mínima (tractor, uso de agroquímicos). En ambos casos, son campesinos que combinan la producción de autoconsumo con la excedentaria. Se ubican en las principales regiones productoras del país. En su mayoría, estos productores son mestizos pero también existe un importante número de campesinos indígenas.

mercado, eficiencia, competitividad y administración gerencial profesional; los objetivos ambientales por su parte, están referidos a la recuperación y mantenimiento de los recursos naturales.

Aquí cabe señalar que esta nueva forma de organización debe articularse a un esquema que Manrrubio Muñoz llama “enfoque de sostenibilidad recíproca”<sup>2</sup>, es decir, un concepto en el cual la participación del Estado y el desarrollo de empresas privadas de servicios comprometidas con las organizaciones son elementos necesarios para impulsar este nuevo esquema organizativo.

Esta forma de organización ha sido definida por diversos académicos, investigadores y campesinos como un modelo con las siguientes características:

- Las organizaciones deben ser multiactivas, abarcando no sólo alguno de los eslabones del proceso productivo, sino tratando, en la medida de lo posible, de resolver los problemas de la producción, la comercialización, la distribución, el abasto, el crédito, etc.
- En el contexto de libre mercado, las organizaciones deben ser competitivas a través de servicios de información y el acceso a nichos de mercado alternativos que le otorguen un valor agregado a sus productos y una certidumbre a su comercialización.
- Si consideramos que el problema del campo se relaciona no sólo con quienes encabezan las familias, sino que éste tiene un efecto particular sobre los jóvenes, las mujeres y los niños, las nuevas organizaciones deben contemplar programas de desarrollo integral.
- La profesionalización de las dirigencias campesinas es otra de las condicionantes que los nuevos retos obligan a incluir en los procesos organizativos. En este sentido, la capacitación se convierte en un aspecto imprescindible, tanto para los dirigentes y asesores como para la base social.
- Es sumamente importante que los órganos de representación y la toma de decisiones se inscriban en un marco de participación y democracia, de lo contrario, cualquier propuesta, por interesante que sea, estará destinada al fracaso si no se consideran estos elementos.
- En este sentido, también es muy importante que se de un manejo transparente de los recursos y de la información. Esto es posible siempre y cuando las organizaciones cuenten con áreas administrativas y contables, y en los casos más avanzados con un área gerencial.
- El desarrollo de estas organizaciones requerirá de la conformación de equipos técnicos de calidad, que tengan entre sus virtudes, una visión integral del campo.
- La planeación estratégica y la programación de actividades es un aspecto central para evitar la dispersión y las acciones inmediatistas.
- Cualquier organización debe integrar sistemas de producción que garanticen la conservación de sus recursos como una de las medidas para hacer posible la sostenibilidad de sus proyectos.
- Considerar estos aspectos sólo podrá ser posible si las organizaciones logran articularse a otros procesos organizativos, mediante los cuales se conformen redes, coordinaciones, intercambios, etc.
- Un nuevo modelo de organización plantea la necesidad de que sus demandas vayan acompañadas de propuestas de política pública y acciones de incidencia hacia los tomadores de decisiones (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo).

---

<sup>2</sup> Muñoz Rodríguez, Manrrubio y Horacio Santoyo, “Las empresas de servicios: un instrumento básico para la movilización del capital social en el medio rural”, en *Estudios Agrarios*, Revista de la Procuraduría Agraria, México, 1999.

- Finalmente, se plantea la necesidad de organizaciones que cuenten con el apoyo de programas de gobierno cuyo punto de partida sean las necesidades y demandas de las propias organizaciones, es decir, un nuevo modelo de organización plantea a su vez, la necesidad de una nueva relación con el Estado.

### **3.2.2. Las estrategias para apropiarnos de la comercialización**

#### **El primer paso, los mercados regionales**

Sin duda, uno de los primeros pasos en la apropiación de la comercialización de estas organizaciones que crearon a la ANEC, fue evolucionar hacia la comercialización directa y organizada de sus cosechas a través de la compactación de la oferta en sus áreas de influencia para tener mayor capacidad de negociación frente al mercado y a las instituciones, así como para favorecer escalas de operación que les permitieran abatir costos, mejorar eficiencia, asegurar calidad y lograr mayor competitividad.

La estrategia más importante que desarrolló la ANEC para apoyar la comercialización de las cosechas otoño-invierno 1995/1996, fue la realización de seis talleres estatales (Michoacán, Jalisco, Nayarit, Sinaloa, Guerrero y Chiapas) y dos regionales (Tlaxcala, Puebla, Tlaxcala, Hidalgo y Veracruz; Zacatecas, Durango, San Luis Potosí y Aguascalientes). Los temas de los talleres fueron: situación y tendencias del mercado, papel de los organismos y programas gubernamentales, servicios financieros y de almacenamiento, coberturas agrícolas, posición de los compradores, balance de las experiencias de comercialización campesina, planeación operativa y plan general de acción. En esta etapa de arranque, la capacitación se convirtió en la principal herramienta para apropiarse de la comercialización.

Paralelamente, la ANEC inició el proceso de negociación con distintas instituciones gubernamentales para apoyar la comercialización de estas cosechas. Por otro lado, comenzó el enlace y apoyo a la negociación con compradores como el Grupo Minsa, la Asociación de Molineros-nixtamaleros del valle de México y empresas de alimentos balanceados, entre otros.

Como producto de estas estrategias, de 1995 al año 2000, la ANEC logró la comercialización organizada de 600 mil toneladas de maíz, 250 mil toneladas de sorgo, 80 mil toneladas de trigo, 20 mil toneladas de frijol y la exportación de 7 mil 500 toneladas de garbanzo.

#### **Contar con nuestra propia infraestructura**

De la mano de la compactación de oferta, era necesario establecer nuevas relaciones económicas en el mercado agroalimentario a través de un mínimo de infraestructura con la cual las organizaciones tuvieran la capacidad de almacenamiento para operar grandes volúmenes y con ello negociar mejores precios.

Considerando que el gobierno concentraba la mayor parte de esta infraestructura y de que con el proceso de desincorporación se abrió la posibilidad de adquirir instalaciones, la ANEC logró adquirir y autoadministrar por múltiples vías (licitación, transferencia, "Tripartitas", compra directa, construcción con inversión propia y crédito, etc.) alrededor de 110 centros de acopio con una capacidad de almacenamiento bajo techo de 800 mil toneladas.

El desarrollo de este proceso inicia a principios de 1996 cuando la ANEC propone a la Comisión Intersectorial de Desincorporación (CID) una nueva propuesta para reestructurar ANDSA. Entre los lineamientos centrales de la propuesta se encontraba: reconocer la necesidad de la participación de las organizaciones de productores del sector social en la privatización de una infraestructura estratégica para su existencia y

desenvolvimiento en un mercado privado; y segmentar la empresa para que la venta de sus activos evitara la conformación de un monopolio privado. Como resultado de esta iniciativa, hacia finales de 1996 se asignan 61 de las 70 unidades de acopio a favor de organizaciones locales con montos de venta ubicados entre el 10 y 15 por ciento del valor comercial de los activos.

Por lo que se refiera a Boruconsa, las organizaciones campesinas también intervinieron para hacer de la intención para privatizar esta paraestatal un proceso inviable, ya que como es sabido, las bodegas de acopio se encuentran ubicadas en terrenos ejidales y comunales, lo que finalmente obligó a realizar convenios de transferencia y no de venta, incorporando este compromiso en la Alianza para el Campo de 1995.

### **Estructuras operativas novedosas**

En el nuevo esquema de organización, una de las primeras estrategias que se promovió desde la ANEC, fue el consolidar estructuras operativas basadas en la profesionalización de dirigentes y técnicos con una visión social de los procesos, pero también con una visión empresarial. Al interior de estas organizaciones, resultaba claro que no era suficiente compactar oferta y apropiarse de la infraestructura, sino además contar con el capital humano que operara en las mejores condiciones las cosechas de los socios.

De esta manera, uno de los desafíos centrales en 1996 fue el de conformar y desarrollar las capacidades técnico-organizativas y de servicio de la ANEC a nivel estatal, regional y central. En este sentido, a nivel central se planteó integrar las áreas de servicios comerciales, capacitación y acompañamiento empresarial y comunicación; a nivel regional, se ha trabajado en el desarrollo de las capacidades de servicio y apoyo a los directores ejecutivos regionales a través del mejoramiento y actualización, una mejor planificación de las actividades de las ECC's y el aseguramiento de condiciones de trabajo mínimas (oficinas, equipo, teléfono, etc.); a nivel estatal, establecer al menos un promotor-asesor; a nivel de las ECC's, apoyar la gestión para la obtención de recursos propios y externos, así como contar con un asesor técnico a su servicio que sea capacitado para elevar sus capacidades de servicio y apoyo a las ECC's.

### ***La información de mercados, la capacitación y la asistencia técnica***

Como una de las herramientas básicas para fortalecer una estrategia alternativa frente al mercado, la ANEC desarrolló un servicio probado y consolidado de información de mercados, capacitación y asistencia técnica especializada, adaptado a las necesidades de las diversas organizaciones de productores.

En la etapa de arranque, la ANEC proporcionó información a sus socios de manera informal a través de fax, teléfono, mensajería y reuniones en corto. Inicialmente, la distribución también se canalizó en cascada por medio de los directivos regionales y en forma directa cuando esto resultaba más eficiente y ágil. A partir de marzo de 1996, la ANEC abrió una página en internet a través de la cual semanalmente se "sube" un boletín informativo. Para acceder a éste, la ANEC promovió una línea de trabajo orientada a facilitar el equipo y capacitación para el uso de internet y correo electrónico, con el apoyo de la UAM-Iztapalapa y Solar (un proveedor de servicios de acceso a internet).

El "Boletín Semanal de Información de Precios y Mercados" fue concebido como una alternativa frente a los servicios de información públicos (ASERCA, SNIM, Sagar) y privados (Reuters, Mercader) que además de poco accesibles y costosos para las organizaciones, en muchas ocasiones son incomprensibles y poco confiables. Éste ha

sido un instrumento esencial para las organizaciones, tanto para la planeación como para las negociaciones comerciales y con instituciones.

Entre sus contenidos, está la información de mercados, precios y noticias vinculadas al campo mexicano. El éxito del boletín puede evidenciarse pues empresas como el Grupo Bimbo y Maseca han hecho un reconocimiento a su calidad. Algunos periódicos como La Jornada y El Financiero, citan al boletín como fuente de información. Algunos investigadores también recurren a éste como fuente informativa.

Por otro lado, frente al vacío institucional en materia de capacitación y desarrollo comercial, lo abrupto de los cambios en los mercados y la urgente necesidad de disponer de un servicio especializado, de calidad y comprometido con los productores y sus organizaciones, fue necesario establecer un área especializada en formación campesina, capacitación, asesoría y acompañamiento empresarial (organizativo, comercial, operativo).

Los principales temas desarrollados en el programa de capacitación de la ANEC son: planeación y estrategias comerciales, almacenamiento y conservación de granos, operación de centros de acopio, formulación y evaluación de proyectos, formación y actualización de gerentes de empresas comercializadoras campesina, coberturas agrícolas, figuras jurídicas, etc. Este programa incluye la formación de dirigentes, productores, gerentes y técnicos de las organizaciones comercializadoras en el marco de una nueva cultura de participación y organización.

### **3.3.Fortalecimiento y desarrollo de nuevas experiencias**

#### **Si el escenario cambia, nosotros también.**

Ya en 1997, la ANEC enfrentó nuevos retos ya que el escenario nacional e internacional se había complicado aún más. Por una parte, se encontraban en el cuarto año de entrada en vigor del TLCAN lo cual implicaba avances en la desgravación, mayores reducciones de los subsidios, en fin, mayor apertura; también, precios internacionales a la baja lo cual incentivó las importaciones de granos y derivados, imponiendo mayor presión a la baja; mayor presencia de las corporaciones agroalimentarias multinacionales en el mercado nacional, tal es el caso de la adquisición del 20% de las acciones de MASECA por Archer Daniels Midland y la presencia directa de Cargill y Continental, tanto en inversiones de plantas agroindustriales como en la operación comercial directa; incertidumbre en las políticas agrícolas y comerciales coincidiendo con un año político por las elecciones federales.

Bajo estas condiciones adversas, resultaba necesario generar nuevas estrategias que fortalecieran el proceso apenas encaminado hacía un par de años. De esta forma, de 1997 a 1998, se despliega para la ANEC la etapa de construcción de bases e instrumentos estratégicos, misma que coincide con el ingreso de nuevas organizaciones que le permiten una gran vitalidad y el empuje necesario para darle continuidad al proyecto de la ANEC.

Estas nuevas estrategias se centraron en:

- Inicio de un programa de tres años para el autofinanciamiento que permitiera prescindir de apoyos externos.
- Establecimiento de las bases estructurales, entendiéndose a éstas como: fondos regionales, fondo nacional de garantías complementarias, créditos contingentes, asistencia técnica para la comercialización, creación de un almacén general de depósito para las ECC's, creación de una oficina altamente especializada en servicios comerciales, etc.
- Revisión estratégica de los conceptos, metodologías y formas organizativas para la comercialización.

- Desplegar líneas de acción como la agricultura sustentable, diversificación productiva-comercial, autofinanciamiento, capitalización y desarrollo local y regional.
- Fortalecimiento organizativo-empresarial de las ECC's.
- Establecimiento de asociaciones estratégicas con sectores privados, de gobierno, universidades y organismos no gubernamentales.
- Impulsar la participación de las mujeres en la ANEC.<sup>11</sup>

### **Los nuevos socios**

En el camino de lucha que la ANEC ha seguido, su identidad se ha transformando. Al principio se puede hablar de un proceso muy complejo, en el que el contexto económico arrastró a algunas de sus organizaciones a la quiebra, otras, simplemente no resistieron los tiempos difíciles, de tal manera que hacia finales de los noventa, la ANEC sufrió una depuración de sus integrantes, pero simultáneamente ingresan nuevos socios con compromisos más claros. Entre las organizaciones nuevas que se integran en esta etapa a la Asociación se encuentran las de Chiapas y los productores de Chihuahua.

En el estado de Chiapas destaca la formación de tres nuevas ECC's: la primera con el Fondo Regional Campesino Indígena de Venustiano Carranza, la segunda en la región indígena de Bochil, con el Fondo Regional de Bochil y la última en la región de campesinos temporaleros de Ocozocoautla con la ARIC Tzobolitic.

Fortalecimiento del Programa de Capacitación, del Boletín Semanal de Información de Precios y Mercados y de la asistencia técnica

En esta etapa resultó evidente el avance en materia de capacitación. En términos cuantitativos, en 1997 se realizaron 138 cursos en beneficio de 390 organizaciones asociadas y 3,980 dirigentes y técnicos capacitados de los estados de Chiapas, Guerrero, Tlaxcala, Hidalgo, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, Jalisco, Nayarit, Zacatecas, Durango, Tamaulipas, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

Como parte de este fortalecimiento, el Programa de Capacitación ha recibido el apoyo financiero, de instalaciones, de instructores y en la reproducción de materiales de instituciones como la Fundación Ford, Inca Rural, Insol, INI, Ba'Solay, CIMO, PNUD-Semarnap, Semarnap, FIRA, UNAM, ANDFIASS y ANADEGES.

La capacitación también ha incluido el conocimiento de experiencias de otras naciones para comparar y constatar realidades, así como para adquirir información y herramientas para el análisis y la acción. Con el apoyo de la Fundación para el Progreso del Hombre, cuatro dirigentes y un gerente regional, realizaron un viaje a Francia para conocer las formas de organización productiva y comercial de los agricultores familiares franceses, así como participar en una serie de talleres sobre organización comercial, políticas agrícolas y agricultura sustentable. El segundo viaje se realizó a Kansas, San Luis Missouri y Chicago, en coordinación con Farmers Commodities Corporation. Al viaje asistieron 18 dirigentes y gerentes de cinco estados. La finalidad fue conocer las experiencias de comercialización y mercadeo de cooperativas de productores familiares, los sistemas de comercialización agrícola, los sistemas de almacenamiento y transporte ferroviario y fluvial de granos, así como los mercados de futuros de Kansas y Chicago.

---

<sup>11</sup> En 1997 aumentó el porcentaje de participación de mujeres en la Dirección Ejecutiva al pasar del 23% al 36%. A partir de ese año, se nombró a la primera mujer dentro del Consejo Directivo de la ANEC.

Ya en la etapa de consolidación, el programa de capacitación se reorientó hacia nuevas vertientes, sobretodo considerando las grandes diferencias en las capacidades de las organizaciones. La ANEC en este sentido, ha promovido el desarrollo homogéneo en la formación de recursos humanos a fin de evitar esta diferenciación entre organizaciones y regiones. Para tal efecto, la capacitación busca, a partir de entonces, la especialización en los temas, como lo son coberturas agrícolas, formulación de proyectos productivos, almacenamiento y conservación de granos, etc.; la introducción de nuevas temáticas sobre determinadas áreas de trabajo (aspectos financieros, programas de fomento y política sectorial); la especialización de la estructura y organización del área de capacitación, para lo cual constantemente se realiza la reorganización y sistematización de la información generada en los cursos y la formación de un equipo de instructores internos en algunas temáticas específicas.

Por lo que se refiere al boletín informativo, paulatinamente logró extenderse su promoción hacia otras organizaciones. A partir de esta etapa, la información se distribuye puntualmente los viernes de cada semana a las organizaciones socias de la ANEC, universidades, investigadores y empresas relacionadas con el sector. 18 organizaciones regionales reciben el boletín directamente de las oficinas centrales de la ANEC, las que a su vez lo hacen llegar a 92 organizaciones locales. Además de esta vía, se ha privilegiado el envío por los medios electrónicos por su rapidez, eficiencia y bajo costo.

Los destinatarios del boletín también se han diversificado. Organizaciones como la UNORCA y AMUCSS reciben la información. Del gobierno destaca como destinatario FIRA. El boletín también se distribuye en cinco universidades y centros de investigación nacionales, así como una universidad estadounidense.

Como parte de esta nueva etapa de la ANEC, a partir de marzo de 1999, las organizaciones reciben dos reportes diarios de información de precios y mercados de la Bolsa Agropecuaria de Chicago (CBOT), la Bolsa Agropecuaria de Kansas (KCBOT), donde cotizan los principales granos, es decir, reciben el reporte de apertura y cierre de las Bolsas, con información de maíz, trigo, sorgo y soya. Asimismo, se recibe información del Departamento de Agricultura de los EEUU (USDA), del Servicio de Comercialización del USDA (AMS), del Servicio de Información de Mercados de Centroamérica, de la Sagarpa, de ASERCA y del Sistema Integral de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), entre otros. Esto se realiza gracias a un convenio firmado con Farmers Commodities Corporation.<sup>12</sup> Otra novedad, es que se han ampliado las secciones del boletín: editorial, precios, coberturas, indicadores económicos, información, enlazando mercados y clima.

En cuanto a los estrategias orientadas al mejoramiento de la asistencia técnica, destacan dos herramientas para el desarrollo y consolidación de las ECC's: un sistema de información de empresas comercializadoras campesinas, diseñado con el apoyo del Programa Universitario de Alimentos de la UNAM (PUAL) y un modelo de planeación estratégica y fortalecimiento institucional de EISC's, dirigido por Sedano, Tovar y Asociados, S.C.

### **La creación de Siacomex**

A la par del ingreso de estos nuevos socios, es creado en diciembre de 1997 una nueva empresa nacional de almacenamiento y comercialización de las ECC's de diez entidades federativas (Puebla, Veracruz, Hidalgo, Michoacán, Guanajuato, Zacatecas, Durango, Chihuahua, Tamaulipas y Jalisco): Servicios Integrales de Almacenamiento y Comercialización de México, S.A. de C.V. (Siacomex).

---

<sup>12</sup> Esta instancia está especializada en coberturas agrícolas de un conjunto de 500 cooperativas agrícolas de Estados Unidos.

Siacomex surge con la finalidad de tener mayor participación en la comercialización de granos. Gracias a esto, la ANEC pudo participar en los procesos de desincorporación de entidades gubernamentales anteriormente responsables de la administración y operación de bodegas de granos (Boruconsa y ANDSA) y construir asociaciones con grandes empresas procesadoras de maíz.

### **Negociación con el sector privado**

En el proceso de transformar los procesos de comercialización desde la visión de las organizaciones, la ANEC buscó establecer alianzas viables con la iniciativa privada para la apropiación de infraestructura. Con el apoyo de Siacomex, logró participar, en asociación con MINSA y Servicios de Almacenamiento y Comercialización S.A. de C.V.; en la licitación de uno de los principales almacenes a nivel nacional: Almacenadora Centro-Occidente, S.A. (ACO), tercera empresa en que se dividió ANDSA para su privatización.<sup>13</sup>

Los pasos que siguió la ANEC para el proceso de adquisición de ACO fueron:

- Promoción y constitución de Siacomex
- Promoción y constitución de alianzas
- Evaluación de ACO y formulación de la oferta técnica y económica
- Promoción de aportación de capital de las ECC's
- Presentación de la oferta técnica y económica y obtención del fallo favorable
- Aportación del capital, firma del contrato de compra-venta y recepción de ACO
- Toma del control de la nueva ACO e inicio de la implantación del plan de negocios acordado.

La operación logró concretarse en julio de 1998. Para la ANEC esto significó una inversión de 38.6 millones de pesos, entre aportaciones de la ECC's, un pequeño crédito a seis meses y el capital de riesgo otorgado por una empresa del gobierno a siete años a favor de ANEC-Siacomex, lo cual representó el 10 por ciento del valor total de la operación.<sup>14</sup>

Habría que señalar, que los problemas operativos y comerciales derivados de la comercialización de la cosecha 1998/99, replanteó la continuidad de la ANEC-Siacomex en la asociación con Minsa para el proceso de Almer (anteriormente ACO). Si bien para diciembre de 1998 ACO reportó importantes avances en el proceso operativo y financiero, el saneamiento ha rebasado las expectativas y objetivos de la ANEC.

### **3.4.El momento actual. Enfrentando nuevos retos**

#### **La Oficina de Prensa de la ANEC**

En los últimos años, la ANEC comenzó a establecer un contacto más directo con la sociedad a través del diálogo respetuoso, abierto y cordial con los medios de

---

<sup>13</sup> La privatización de ACO representó la fase final de la estrategia de privatización y apertura total del mercado agropecuario en México. Los instrumentos del estado para intervenir en los mercados como Boruconsa, ANDSA y Conasupo, prácticamente desaparecieron. La privatización de ANDSA en tres empresas representó, en los hechos, la repartición del mercado en tres grupos privados. En principio, quien controlara dichas empresas controlaría buena parte del mercado y estaría en mejores condiciones para enfrentar la competencia abierta, tanto interna como externa.

<sup>14</sup> Almacenes de Centro Occidente (ACO) representa la única empresa, de las tres almacenadoras regionales cuyos activos fueron transferidos por el gobierno en 1996, que fue adquirida por una empresa vinculada al sector agroalimentario, en asociación con organizaciones de productores y con un plan de negocios de cara a la necesidad de la modernización de los mercados agrícolas internos y no de importación. ALSUR fue adquirida por el Grupo ICA y SERANOR por el Grupo México.

comunicación para difundir sus críticas, posicionamiento sobre políticas públicas del gobierno, haciendo énfasis en las propuestas como arma principal de lucha.

Este acercamiento permitió durante el año 2001, tener una presencia importante en los principales diarios de circulación nacional del país, en la radio, así como en algunos espacios en la televisión. Por este motivo, a partir de octubre de ese año se creó la Oficina de Prensa de la Asociación, para establecer un diálogo más personal y abierto con los medios informativos.

### **El proyecto “Nuestro maíz”**

Sin lugar a dudas una de las luchas más complicadas en las que se ha involucrado la ANEC es en contra de la importación y producción de maíz transgénico. En este sentido, se ha establecido una fuerte campaña en contra de su producción en colaboración con otros organismos no gubernamentales como Greenpeace México.

Una medida que ha impulsado la ANEC para contrarrestar el consumo de este cultivo ha sido la promoción del maíz nacional a través de proyectos como *Nuestro Maíz*, que se inscribe además como una alternativa para dar valor agregado a las cosechas de las organizaciones socias de la Asociación.

En febrero del 2002 se constituye Industrializadora de Maíces Mexicanos, SA de CV (IMMEX), cuya marca para imagen corporativa es *Nuestro Maíz*. Los objetivos centrales de IMMEX son: agregar valor al maíz producido por las ECC's a través de la elaboración y venta de tortillas de maíz en las ciudades pequeñas, medias y grandes, con prioridad en los estados del sureste; agregar valor a la producción primaria para la permanencia de la economía campesina y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias; favorecer el desarrollo de prácticas agroecológicas; valorizar y dignificar el principal alimento de los mexicanos; concientizar al público consumidor a favor de la producción mexicana de maíz y de la tortilla mexicana de alta calidad.

La meta es construir una red nacional de tortillerías con organizaciones de la ANEC en Chiapas, Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Estado de México, Distrito Federal, Zacatecas, Nuevo León y Tamaulipas. El proyecto contempla la instalación de 37 tortillerías, 8 plantas de nixtamal con 65 tortillerías y 28 tortillerías con molino.

### **SERVIR**

Ante la necesidad de las organizaciones campesinas de contar con apoyo técnico especializado en desarrollo organizativo, proyectos productivos y de gestión, en abril del 2002 ocho organizaciones integrantes de la ANEC , conjuntamente con un grupo de técnicos comprometidos, crearon el despacho Servicios Integrales para el desarrollo Campesino S.C. (Servir).

El objetivo de Servir es participar, a través de la prestación de múltiples y diferentes servicios, en la organización de la población rural y urbana en actividades económicas, con una visión que recupere la cultura y los valores humanos, de la vida en comunidad, así como el respeto a la naturaleza.

El papel de la ANEC en la conformación del Movimiento “El campo no aguanta más” y la firma del Acuerdo Nacional para el Campo

A principios de noviembre del 2002, un grupo de organizaciones decidieron reunirse para discutir la política económica y social del sector agropecuario así como plantear una propuesta concreta para el presupuesto rural del 2003. Desde un inicio, la ANEC tuvo un papel central como convocante y articulador del grupo de organizaciones.

Para avanzar en las propuestas, las organizaciones presentaron un documento base de trabajo, en el que la ANEC participó activamente en la redacción del documento

final denominado *¡El campo no aguanta más!, Seis propuestas para la Salvación y Revalorización del Campo Mexicano*. A mediados del mismo mes, el grupo de organizaciones realiza una conferencia para presentar las propuestas y el plan de acción conjunto, al tiempo que lanza la Campaña Nacional por la Salvación y revalorización del Campo Mexicano. Días después la ANEC redacta un documento, avalado por el resto de las organizaciones, que es publicado en desplegado en el periódico La Jornada.

El 3 de diciembre, se realizan una serie de movilizaciones por parte del "Movimiento el Campo no Aguanta Más", nombre que le da la misma prensa a la agrupación de organizaciones. Entre las movilizaciones se encuentran: una movilización a la Cámara de Diputados en la que la ANEC contó con la participación de 400 delegados; marcha y mitin frente a la Embajada de Estados Unidos para hacer entrega de una carta sobre el alcance y la problemática actual del sector ante una apertura comercial abrupta; mitin frente a la Sagarpa para plantear las diversas problemáticas de las organizaciones en los estados así como presentar el documento con las propuestas.

En el marco de la discusión del presupuesto 2003 en la Cámara de Diputados, la ANEC realizó un intenso cabildeo tratando de incorporar en la Ley de Ingresos de la Federación 2003 una adición al artículo segundo que nulificara la desgravación arancelaria total de los productos agropecuarios. Finalmente, sólo logro aprobarse un artículo transitorio que sólo vigila que las importaciones no rebasen el nivel del año anterior.

Ante la nula respuesta del Gobierno Federal, representantes del Movimiento el Campo no Aguanta Más, organizaciones eclesiales, de consumidores y populares de Ciudad Juárez, deciden manifestarse pacíficamente el 1º. De enero del 2003. En la protesta leen el Manifiesto de Ciudad Juárez e inician un ayuno en el puente Internacional de esa Ciudad. Aunado al ayuno, el 2 de enero revisan camiones y se verifica la calidad de los productos que se pretenden introducir al país, en esta protesta participó activamente el Director Ejecutivo de la ANEC.

Tras algunos desencuentros y encuentros, el 6 de enero se anuncia en los Pinos el inicio del diálogo entre el Poder Ejecutivo y las organizaciones campesinas para la Convención Nacional para el campo con miras a la firma de un acuerdo nacional.

Finalmente, en abril de este año, después de la realización de varias mesas de diálogo en las que se expusieron las demandas y propuestas campesinas y las negociaciones para definir el contenido del documento, se firma el Acuerdo Nacional para el Campo. En todo este proceso, la ANEC tuvo un papel muy importante como colaborador en la realización de los distintos documentos, en las negociaciones para la definición de contenidos y como vocero del proceso.

#### **4. La lectura del proceso: los aprendizajes**

##### **4.1. Qué visión hemos construido y qué valores nos han orientado**

En términos generales, la gran visión-misión de las organizaciones de la ANEC ha sido el de la defensa de la clase campesina como principal productor en el campo. Este ha sido un elemento aglutinador y eje de lucha de la Asociación, pues a partir de éste se desprenden todas las demás estrategias y valores:

- Continuar siendo productores de nuestros propios alimentos y no depender de otros.
- Defender la agricultura campesina siendo propositivos.
- Defender la producción nacional y el derecho del pueblo a consumir alimentos de calidad.
- Conservar la cultura campesina y el respeto por la naturaleza.

- Ser organizaciones que tienen como base la honestidad, la transparencia y la responsabilidad.
- No involucrarnos en la política como tal y simultáneamente, respetar la pluralidad.
- Darle certeza y confianza a los productores para incentivar la producción.
- Mantener los cultivos con ingresos suficientes para una vida digna en el campo.
- Una visión empresarial para superar las condiciones de la globalización.
- Construir un nuevo modelo de organización más solidaria y comprometida.

#### **4.2. Qué metodologías hemos desarrollado**

A grandes rasgos, la metodología desarrollada por la ANEC tiene dos aristas, una, que consiste en la apropiación de la comercialización en condiciones más justas, eficientes y competitivas a través del control y administración de la oferta y la incidencia en políticas públicas. En la medida que las organizaciones regionales van fortaleciendo este punto, los procesos se han “desdoblado” hacia nuevas estrategias de acción que alimenten este elemento vertebral. El otro elemento central de su metodología es el fortalecimiento organizativo, evitando con ello la centralización de funciones y de poder en unas cuantas manos.

Siendo el problema de la comercialización lo que empujó a los productores socios de la ANEC a organizarse y buscar alternativas para sus familias, éste se convirtió en el eje de la movilización. Los primeros pasos se fincaron en la compactación de la oferta a nivel regional, acompañándose de la capacitación, la información y la asistencia técnica como principales herramientas de apoyo. Al paso del tiempo y medianamente madurado el proceso de apropiación de la comercialización, muchas de las organizaciones han orientado sus proyectos hacia otras estrategias que complementen la tarea del desarrollo rural. De la mano de nuevos proyectos, el tema del autofinanciamiento ha sido otra de los terrenos en los que todavía falta mucho por hacer, la experiencia en este sentido se ha perfilado hacia mayores capacidades para negociar recursos públicos.

Por lo que respecta al fortalecimiento organizativo, cabe señalar que la dinámica cotidiana que impone el garantizar mejores condiciones comerciales, ha debilitado en algunos sentidos este planteamiento. Este es el caso de las representaciones regionales que en algunos casos prácticamente han desaparecido y en otros su actuación es menor. Por lo que se refiere a la directiva nacional, las directivas de las propias organizaciones y los cuadros técnicos, la situación es distinta. En estos espacios de representación, se han tenido importantes avances gracias a la capacitación y al fomento de una cultura democrática al interior de las organizaciones, de tal manera que en la toma de decisiones se involucren dirigentes, productores y técnicos.

#### **4.3. Tejiendo redes con otros campesinos y otras instituciones**

En la definición de nuevas relaciones con otros sectores, la ANEC ha consolidado amplias relaciones de colaboración con otras redes nacionales de organizaciones económicas de productores rurales como la CNOC, CEPCO<sup>15</sup>, la AMUCSS y la Red

---

<sup>15</sup> Conjuntamente con la Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca (CEPCO), la Asamblea de Productores Mixes (ASAPROM) y Servicios del Pueblo Mixe (SER), se impulsó un programa piloto en la zona Mixe para la construcción de mercados solidarios en los que se venda maíz y frijol de las zonas excedentarias a zonas deficitarias.

Mocaf.<sup>16</sup> Asimismo, con organizaciones de productores de otros países como la National Farmers Union de Canadá, la Asociación Americana de Productores de Maíz y la Coalición Nacional de Agricultores Familiares de los Estados Unidos y la CONTAG de Brasil, entre otras.

Por lo que se refiere a redes de acción internacionales, destaca que la ANEC pertenece al Movimiento Internacional Vía Campesina, a la Red Interamericana de Agricultura y Democracia, a la Red Mundial de Agricultura Campesina y Globalización. Participa también en la Mesa Binacional sobre Migración México-Estados Unidos.

La relación con otras instituciones inició con la Semarnap, en particular con la Dirección General de Restauración y Conservación de Suelos para la ejecución de diez proyectos piloto para el manejo sustentable de suelos. También destaca el convenio de colaboración firmado con el Programa Universitario de Alimentación (PUAL) de la UNAM para el fortalecimiento institucional de las ECC's a través de la capacitación en diversos temas.

Finalmente, destaca la participación de la ANEC en la firma del Convenio Interdisciplinario, Intersectorial e Interinstitucional para la realización de Estudios y Proyectos Estratégicos Nacionales, promovido por la Universidad Iberoamericana y en el que participaron la UNAM, IPN, UAM, ITESM, la Unión Nacional de Trabajadores, (UNT), Concamin, AMUCSS, la Confederación Nacional de Propietarios Rurales y la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM).

## **5. Qué nos dice la experiencia ANEC**

### **5.1. Los elementos de identidad**

Como se ha señalado anteriormente, la historia de la ANEC no comienza el día de su fundación, sino que varios acontecimientos precedieron y se conjugaron para dar paso a esta organización.

Este punto de "ignición", el punto de arranque y el elemento que le dio sentido de identidad a la necesidad de organizarse se da con las condiciones adversas en la que los productores se encontraban. El escenario desfavorable para la comercialización de las cosechas se profundiza con la crisis de 1994, sin embargo, para ese entonces muchos de estos productores ya se habían organizado, sus cimientos se encuentran en algunos proyectos cobijados en Bodegas Rurales Conasupo, de donde surgieron varios de sus actuales dirigentes y técnicos.

De esta manera, el elemento que expresa su identidad como sujeto colectivo es ante todo el hecho de que son productores organizados, que no sólo ven pasar las adversidades sino que las han enfrentado y que desean cambiar el rumbo de las cosas. Su principal punto de coincidencia, es el hecho de creer que la agricultura campesina puede y debe ser la encargada de proveer de alimentos a la población mexicana en las condiciones más justas para ambos.

Otras características que integran su identidad como organización, es que, a diferencia de otras redes nacionales, sus socios son productores comprometidos, con organizaciones autogestivas, propositivas y participativas. En los últimos años, también se reconocen como elementos identitarios el que sean organizaciones de vanguardia en la comercialización directa y la gestión ante el gobierno.

---

<sup>16</sup> La CNOC es una red de organizaciones cafetaleras de pequeños productores, la AMUCSS es una asociación dedicada a promover y asesorar estrategias de financiamiento rural para campesinos pobres y la Red Mocaf, es una organización dedicada al desarrollo de proyectos forestales en comunidades campesinas.

## **5.2.La construcción de otras formas de poder**

Considerando que el movimiento campesino se había caracterizado por ser contestatario y poco propositivo, y que estas estrategias habían desgastado y debilitado la fuerza del movimiento campesino nacional, la ANEC decidió construirse como una organización que tenía que dialogar con el Estado. En este proceso de transformación de relaciones organización-gobierno, fue adquiriendo mayor capacidad de negociación y gestión, una presencia cada vez mayor dentro de los grandes acuerdos en materia de política agrícola.

A ocho años de lucha, el trabajo organizativo comercial ha redituado en el reconocimiento creciente entre las organizaciones rurales, los agentes del mercado, las dependencias gubernamentales, así como con muchos gobiernos estatales. A la ANEC se le reconoce por su capacidad organizativa y su presencia comercial en 19 estados de la República, a través de sus 220 organizaciones locales, 16 redes regionales y estatales y su empresa nacional de servicios a la comercialización, Siacomex.

Lo anterior ha traído consigo el reconocimiento del trabajo de las organizaciones y la obligación de muchos funcionarios a tratar con respeto y responsabilidad a los productores. También es importante decir, que en la medida que las organizaciones son reconocidas por su trayectoria, los productores ya han dejado de ser bastión de partidos políticos.

En este punto, cabe rescatar las apreciaciones textuales de algunos de los socios:

- Mediante la organización la relación con el gobierno estatal ha mejorado. Ahora ya no se necesita esperar tanto tiempo para plantear alguna problemática. Antes ni siquiera los campesinos podían reclamar alguna anomalía, el mismo gobierno no permitía quejas, ni que se obtuviera información. (productor de Chiapas)
- La relación de los gobiernos con los productores era de indiferencia, ahora hay más acercamientos y puede haber mejor recepción de los planteamientos de las organizaciones (productor de Michoacán)
- Desde que inició la Unión de Ejidos siempre hemos tenido una buena relación a nivel estatal y local. Actualmente, aunque es un gobierno panista, tenemos buenas relaciones porque somos respetuosos y nos dedicamos a trabajar. (productor de Nayarit)
- En el gobierno federal se operaban apoyos salidos de detrás del escritorio, sin considerara a los municipios y menos a los campesinos, ahora los recursos salen a través de propuestas hechas por las organizaciones (productor de Michoacán)

Por lo que se refiere al interior de las propias organizaciones el proceso de construcción de poder no ha sido tarea fácil. Como se ha comentado anteriormente, las representaciones regionales se han debilitado, en contraste con la directiva nacional que opera satisfactoriamente. Esta situación implica la recomposición de distribución de responsabilidades, de conocimientos por lo que se plantea el nombramiento de representantes Estatales en sustitución de la figura de representante regional.

Otro problema al que se ha enfrentado la ANEC en su propio proceso democrático, es la poca presencia que mujeres y jóvenes tienen no sólo en las áreas directivas sino en la conformación de las propias organizaciones. En este sentido, destaca el que la actividad agrícola representa cada vez menos una opción de vida para los jóvenes quienes, sobretudo en el caso de organizaciones del Norte y del Bajío, han preferido emigrar al país vecino o a otras ciudades en búsqueda de mejores oportunidades. En el caso de las mujeres, se reconocen los avances en la presencia de éstas a nivel

central, pero también se reconoce el vacío en las estructuras regionales. En ambos casos, el trabajo implica transformaciones en el plano cultural.

A pesar de estos huecos, la vida democrática de la ANEC ha madurado. Desde un inicio, las asambleas han sido los principales espacios para la toma de decisiones, lo que ha cambiado, es el papel que los dirigentes han tenido en los grandes acuerdos, pues ya no se concentran en ellos, sino que a través de la profesionalización de cuadros campesinos, los socios son también partícipes. La intervención de los técnicos es también importante, además de tener una visión gerencial y empresarial, se ha buscado que estos cuadros sean socialmente comprometidos, lo que les ha abierto espacios en la toma de decisiones.

En cuanto a la definición de las agendas, existen dos espacios en los que se acuerdan, uno el de las propias organizaciones regionales, en las que la directiva nacional no interviene a menos que le sea solicitado, y otro, el de la agenda nacional, en la que los acuerdos se toman considerando el beneficio del total de las organizaciones.

Los ritmos en la duración de los cargos varía de acuerdo a la organización. A nivel nacional, se realiza una asamblea general de socios en la que se propone, nombra o ratifica a los directivos, siempre cuidando que la representación refleje la presencia de todas las regiones. En el plano cotidiano, se realizan reuniones de trabajo a cargo del Consejo Directivo de la ANEC, apoyado por el cuadro técnico central y regional.

### **5.3.La incidencia local**

Sin lugar a dudas algo que caracteriza a estos productores es que decidieron organizarse para transformar el rumbo de las cosas y esto no es más que mejorar la calidad de vida de sus familias. Si bien no es fácil cuantificar los efectos directos de la ANEC a nivel local, sí se puede asegurar que en la medida que la comercialización de los productos de los socios se vende a mejores precios, en condiciones más justas, negociando y no subordinándose a los actores privados, en esa medida las condiciones de las familias campesinas han mejorado. La ANEC estima que el incremento de los ingresos familiares ha aumentado entre un 10 y 15 por ciento.

Por otro lado, al transformarse la relación con las instituciones que también influyen de una u otra manera en el desarrollo social, se les ha condicionado en primer lugar a ser respetuosas con los productores y ofrecer sus servicios en las mejores condiciones. En este sentido, el programa de gobierno que más impacto ha tenido en el mejoramiento de la calidad de vida de los productores ha sido el Profeca, un programa que, como se comenta más adelante, fue construido como una propuesta de la ANEC y operado en buena medida por sus propios técnicos.

### ***Mirar hacia el Sur***

En la última etapa de la ANEC, una de las estrategias fue la integración y prioridad de los estados del Sureste. En este camino, destacó el acompañamiento de la ANEC a los procesos de comercialización de maíz del estado de Chiapas en el ciclo primavera-verano 2001/02.

Tradicionalmente, la comercialización de maíz en Chiapas se caracterizaba por la exclusión de la participación organizada de los productores en el mercado y por los precios más bajos de todo el país pagados al productor. Simplemente, Chiapas era considerado por las empresas compradoras (Maseca, Minsa, Diconsa y Cargill, entre otras), como una reserva estratégica de maíz barato.

Para romper con esta práctica, la ANEC diseñó conjuntamente con las organizaciones asociadas en una Empresa Integradora Campesina, una estrategia comercial para la

cosecha de 450 mil toneladas. Esta estrategia permitió elevar los precios al productor de 1,100 por tonelada a 1,260. Este precio más los apoyos directos al productor de 400 pesos por tonelada, establecieron ingresos de 1,660 pesos por tonelada. De esta manera, los productores de maíz de Chiapas transitan de recibir los precios más bajos del país, a sobrepasar a productores de Sinaloa.

Lo anterior fue posible a partir de una serie de talleres, encuentros, viajes de intercambio y cursos de capacitación, por medio de los cuales la Empresa Integradora diseñó una estrategia de control y administración de la oferta:

- Control y administración de los centros de acopio y unidades de almacenamiento, antes bajo la administración de Boruconsa (obtención, rehabilitación y acondicionamiento de 41 centros de acopio para el almacenamiento de 150 mil toneladas de maíz).
- Negociación de financiamiento para la adquisición de cosechas (70 millones de pesos por el Fondo Acción BID-Banamex, 12 millones de garantías del gobierno estatal y 20 más provenientes de Banrural).
- Coordinación con organizaciones de productores de Campeche y Puebla para establecer estrategias comunes a nivel de la región Sureste del país.
- Conocimiento preciso de la situación del mercado (internacional, nacional, regional y estatal), en particular de los inventarios de los compradores y de los precios de venta de los productos finales para conocer los márgenes entre un precio al productor y el precio de venta del productor final.
- Incidencia para el control de las importaciones en época de la cosecha de Chiapas.
- Alianza con Gobierno del estado (firma del convenio de coinversión y garantías para el financiamiento).
- El factor Diconsa (presión a la dependencia para que negociara con la Integradora).

En el plano político, la incidencia de la ANEC se ha traducido en mejores relaciones de los productores frente a las instancias de gobierno locales (ayuntamientos, delegaciones de la Sagarpa, FIRA y otras instituciones, etc.). Así, frente a organizaciones campesinas fuertes, los gobiernos no han tenido más que transformar sus formas tradicionales de toma de decisiones caracterizadas por ser verticales y sin la participación activa de los sujetos.

La participación decidida en el análisis y ajuste de las reglas de operación de los diferentes programas de gobierno, tarea que normalmente sólo la hacían los empleados, ha tenido efectos significativos en la negociación de recursos públicos a todos los niveles de participación de las organizaciones de la ANEC.

## **6. La transformación de la relación ANEC-Gobierno**

### **6.1. Estableciendo nuevas formas de negociación con el gobierno**

En esta nueva etapa, la ANEC fue estableciendo una nueva relación con el gobierno. Si las organizaciones del pasado se caracterizaron por su confrontación con el Estado, en el nuevo contexto y con una nueva forma de construir el desarrollo rural a partir de organizaciones sociales y económicamente viables, relacionarse con el gobierno de otra manera, resultaba indispensable.

En la construcción de "otra relación" Estado-campesinos, la ANEC tuvo sus primeros aciertos al influir decididamente en el anuncio presidencial de abril de 1996 para que los productores maiceros obtuvieran anticipadamente recursos del principal programa de apoyos directos (Procampo) para la adquisición de insumos y recursos crediticios.

Por otro lado, con el apoyo de la ANEC, también fue posible incorporar al principal programa de gobierno instrumentado para el campo, Alianza para el Campo, algunas de las propuestas que finalmente lograron concretarse en políticas de apoyo con una visión más participativa de los productores, sobresaliendo entre ellas los convenios de transferencia para infraestructura de almacenamiento cuyos lineamientos centrales tuvo el reconocer la necesidad de la participación de las organizaciones de productores del sector social en la privatización.

Finalmente, uno de los logros más importantes impulsado en aras de la reconstrucción de los mercados agroalimentarios ha sido la puesta en marcha del Programa de Fomento a Empresas Comercializadoras Agropecuarias del Sector Social (Profeca), el cual surge de los esfuerzos conjuntos entre las organizaciones, particularmente del grueso de las Empresas Comercializadoras Campesinas (ECC's) del país (muchas de ellas socias de la ANEC) y la Sagar.

A partir de julio de 1999, previa negociación con la Subsecretaría de Egresos de la SHCP y la Subsecretaría de Desarrollo Rural de la Sagar, y con la aprobación de la Ley de Egresos de la Federación 1999 por la Cámara de Diputados, inicia la operación del Programa, vía la Sagar, con un presupuesto de más de 80 millones de pesos para apoyar proyectos de fortalecimiento organizativo y comercial de alrededor de 220 organizaciones de productores de granos básicos de 20 entidades federativas. El éxito del programa obligó al Ejecutivo a darle continuidad y ampliar su presupuesto para el año 2001, integrándose también a pequeños productores de café en el año 2000 y en el 2001 a productores de frijol.

Por último, otro de los logros, fue el otorgamiento a la ANEC de una especie de certificado como "abastecedor nacional", por parte del gobierno federal. Este reconocimiento se dio cuando el gobierno convocó a las empresas comercializadoras privadas a sustituir a Conasupo en el abasto a la industria molinera y a Diconsa.

## **6.2.La incidencia en políticas públicas**

Uno de los propósitos centrales de la Asociación es influir en la decisión, operación y evaluación de las políticas públicas que afectan las condiciones de existencia y desarrollo de los pequeños y medianos productores de granos básicos en general, y de la participación de los mismos en el mercado agropecuario, en particular. Este proceso ha sido necesario no sólo para contrarrestar políticas equivocadas hacia el sector sino que la ANEC se ha construido como una organización propositiva, de tal manera que no basta el desacuerdo en una serie de políticas de gobierno correspondientes con la integración económica, sino generar alternativas orientadas a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo rural. La viabilidad de los campesinos en este sentido, requiere de una nueva relación comercial, de una nueva política interna y de nuevos mercados, por ello, influir en las políticas de gobierno es uno de los principales ejes de acción de la Asociación.

La actividad orientada a influir en las políticas públicas se ha desarrollado a través de la formulación de propuestas, su presentación y negociación con los responsables gubernamentales, su manejo en prensa y radio, la participación en reuniones con otras fuerzas sociales, con miembros de la Cámara de Diputados, y en algunos casos, a través de movilizaciones.

En los últimos años, la ANEC ha participado e impulsado las siguientes propuestas de políticas públicas:

- Por una política de comercialización incluyente, concertada y de largo plazo
- Programa emergente de producción de granos básicos
- Transferencia de infraestructura del Estado a productores.
- Impulso a una Ley agrícola multianual

- Política de precios justa, concertada y previsible para maíz, trigo, sorgo y frijol
- Nueva política de subsidios selectivos a la cadena maíz-tortilla
- Procampo definitivo.
- Política de seguridad alimentaria sustentable
- Por una nueva política para el campo 2000-2006

*En este sentido destacan los siguientes logros:*

1. Incorporación de algunas propuestas presentadas por la ANEC en la mesa de comercialización de la Comisión Intersecretarial del Gabinete Agropecuario (CIGA), al documento de Alianza para el Campo anunciado por el Presidente en noviembre de 1996. Entre éstas destacan, el apoyo a la comercialización en zonas alejadas y mecanismos de financiamiento a las cosechas nacionales.
2. Transferencia de Boruconsa a los productores y desincorporación participativa de ANDSA.
3. Participación activa e influencia para que los mecanismos de formación de precios del maíz en el ciclo 1995/96 no estuvieran controlados por Secofi-Conasupo-Boruconsa.
4. Influencia en el anuncio presidencial de abril de 1996 del Programa Especial para el Fomento de la Producción de Granos Básicos (Procampo anticipado para adquisición de insumos, apoyo de técnicos y créditos).
5. Influencia para una solución negociada al problema de comercialización de sorgo de Tamaulipas. Vía ASERCA y ANDSA, el Gobierno Federal canalizó alrededor de 100 millones de pesos para compensar el precio al productor y los gastos de comercialización.
6. Participación de la ANEC en la discusión del presupuesto sectorial 1998 en torno a la iniciativa de Ley de Desarrollo Rural.<sup>17</sup>

Una de las luchas más fuertes que se han desarrollado por parte de la ANEC, ha sido su impulso para la cancelación de cupos de importación de maíz fuera de cuota para el último trimestre de 1996 y no asignación para el primer cuatrimestre de 1997, favoreciendo con ello la comercialización de las cosechas de maíz y sorgo en dicho periodo. Asimismo, se logró la inserción de un artículo transitorio a la Ley de Ingresos de la Federación 2000-2003 en el que se establece la obligación del cobro de los aranceles fuera de cuota para maíz, frijol, sorgo y otros productos sensibles a la apertura en el marco del TLCAN.

Durante cuatro años continuos, la ANEC participó en las negociaciones del presupuesto rural en la Cámara de Diputados. La influencia de la ANEC en este sentido inicia en 1999 cuando, conjuntamente con otras organizaciones nacionales, se elabora el documento base de propuesta llamado "Por un presupuesto 1999 que valore justa e integralmente al campo: priorizar soberanía alimentaria y desarrollo de la agricultura campesina sustentable.

A través de este documento se generó un proceso de discusión y movilización al interior de las organizaciones para participar activamente en las políticas presupuestales. Por medio de la campaña en medios, cabildeo en la Cámara de Diputados, la información y cabildeo desde las regiones y estados, se logró configurar un bloque de organizaciones para tratar de influir en el presupuesto rural 1999. Si bien gracias a la alianza PRI-PAN-Ejecutivo Federal, se aprobó la ley de egresos sin modificaciones sustantivas, la lucha de las organizaciones permitió la aprobación del Profeca; se incorporó un artículo transitorio que obligó a la Sagar a publicar a más tardar en marzo de ese año las reglas de operación del Procampo, Alianza para el

---

<sup>17</sup> La Ley de Desarrollo Rural fue aprobada por el PRD y el PAN en la Cámara de Diputados en abril del 2000. La Ley se turnó a la Cámara de Senadores donde fue aprobada el 27 de diciembre del mismo año. Una vez aprobada, se envió al Presidente Fox para su promulgación y puesta en vigor, sin embargo el Presidente la vetó el 15 de marzo del 2001.

Campo y apoyos a la comercialización, en el Diario Oficial de la Federación y se logró la participación novedosa y creciente de muchas organizaciones en la operación de programas de gobierno.

Entre las intervenciones de la ANEC para incidir en las políticas públicas destaca, la obtención en el presupuesto 2001, de un incremento de más de cuatro millones de pesos para el campo, en contraste con la iniciativa del Ejecutivo que contemplaba el presupuesto más bajo en los últimos seis años. Derivado de esto, fue posible la asignación de 630 millones de pesos para la comercialización de frijol para compensar la eliminación de precios de garantía, la desaparición de Conasupo y la apertura indiscriminada de importaciones de frijol proveniente de Estados Unidos.

En el Presupuesto de Egresos de la Federación ejercicio 2002, la ANEC en coordinación con la CNOOC, AMUCSS y Red Mocaf, emprendieron y realizaron diversas acciones para proponer que "otro presupuesto sí es posible". Las acciones incluyeron la publicación de un desplegado en el periódico La Jornada con las propuestas generales y específicas; reunión de trabajo en la Cámara de Diputados para exponer las propuestas; cabildeo con diferentes comisiones legislativas, representantes de fracciones parlamentarias y diputados; asesoría permanente al Presidente de la Comisión de Desarrollo Rural de la Cámara de Diputados en las negociaciones y acuerdos; y la campaña permanente en los medios de comunicación a favor de las propuestas.

Además del aprendizaje en elaboración de políticas públicas y programas gubernamentales, se logró que el presupuesto para el campo aumentara 4,393.4 millones de pesos en relación al presupuesto original. Para la ANEC esta lucha redundó en la aprobación por tercer año del Profeca con un presupuesto de 218 millones de pesos; 630 millones de pesos para la comercialización de frijol; participación de los productores en la elaboración de las reglas de operación, oportunidad en la calendarización del gasto, transparencia y rendición de cuentas. Finalmente, tras cinco años de lucha, en marzo del 2001 fue posible la aceptación de la ANEC para participar en el Comité de Asignación de Cupos de Importación de Maíz y Frijol de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Agricultura. Este Comité es el órgano gubernamental en el que se deciden los volúmenes de importación de maíz y frijol, y en el que tradicionalmente, sólo participaban el sector privado, el gobierno y un pequeño grupo de campesinos poco sensibles a la problemática de los productores de granos básicos (CNC y CNA).

Finalmente, uno de los logros más sobresalientes es la aprobación procedente por parte de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) a la solicitud de nulidad que diversas organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles (entre ellas la ANEC), académicos e investigadores, empujaron en contra del Convenio UNAM-Diversa para Bioprospección, cuya intención era el saqueo de riqueza biológica por parte de empresas farmacéuticas transnacionales.

## **7. Recuperación metodológica de la sistematización**

### **7.1.El proceso desarrollado**

La metodología de trabajo a partir de la cual se desarrolló el proceso se fundamentó en la dinámica de las organizaciones regionales, buscándose puntos de encuentro como talleres con técnicos, reuniones de trabajo de la directiva y visitas eventuales de los socios fundadores, a fin de recabar la información suficiente. Las etapas de esta metodología de trabajo se dividió en las siguientes etapas:

- Primera reunión de trabajo (24 de octubre de 2002) con el Consejo Directivo de ANEC para determinar los objetivos, importancia, implicaciones y necesidades de llevar a cabo el proceso de sistematización. Como resultado de esta

reunión, los representantes de las organizaciones decidieron que se narraría la experiencia de ANEC en su conjunto y que se aprovecharían algunos talleres para darle espacio a la sistematización conjugándolo con las entrevistas a algunos técnicos y productores líderes.

- Revisión bibliográfica y entrevista con el director ejecutivo de la ANEC, para la elaboración del contexto.
- Recopilación documental (informes, documentos de trabajo de Asambleas, periódicos, boletines, publicaciones, etc.), con los cuales se realizó la reconstrucción histórica.
- Entrevistas a directivos y técnicos, para complementar la reconstrucción histórica.
- Taller “Los aprendizajes como ANEC”, realizado los días 18 y 19 de agosto de 2003. Mediante este ejercicio se recuperaron aspectos de la historia de la organización, se realizó una dinámica de balance (“Una montaña llamada ANEC”) y se trabajó en equipos sobre los aprendizajes, el modo de intervención y los elementos de identidad.

Una vez sistematizada la información, se acordó con las organizaciones entregarles el documento mismo que servirá como documento de trabajo en posteriores reuniones.

## **7.2. Los aprendizajes del proceso**

Dos grandes aprendizajes se obtuvieron a partir del desarrollo de sistematización de la experiencia ANEC, por una parte, la importancia de ordenar la información dispersa y documentar la historia de la organización, por otra, que en la coyuntura de transformaciones de la ANEC, el ejercicio fue muy oportuno como balance y un nuevo punto de partida, en el que se analizaron los saldos positivos y negativos y las alternativas de trabajo en esta nueva etapa.

En la reconstrucción histórica, fue muy importante hacer saber a los socios nuevos el proceso de lucha que ha seguido la ANEC. Este aspecto permite fortalecer la identidad de estos socios con la organización, mientras que para los socios fundadores o de mediano ingreso, implica el reconocimiento de los momentos críticos y también de los grandes avances. Cabe señalar, que la dinámica de las organizaciones que integran a la ANEC, generalmente, no permite este tipo de reflexiones, por lo que introducir un breve espacio de autoanálisis ha sido muy positivo e interesante para los participantes.

Como aportación de la experiencia se encuentran los resultados de la dinámica “Una montaña llamada ANEC”, en la que se realizó una aproximación a lo que podría ser un ejercicio de balance. Se observó que los socios ubican claramente las dos primeras etapas de la organización como una línea ascendente que avanzó sin grandes tropiezos; para la tercera etapa, se destacaron algunos de los grandes logros de la ANEC como lo fueron la creación de Siacomex, el impulso para conformar Profeca y la presencia en la formulación de políticas públicas, sin embargo, también se reconocieron dos importantes fracasos que fue la estrategia de negociación con Minsa para operar ACO; la salida de organizaciones regionales que habían sido fundadoras de ANEC y el vacío temporal que implicó vincularse con otras organizaciones nacionales y con organismos internacionales. En la última etapa, se observó que la ANEC se ha consolidado y que tanto los proyectos a nivel nacional como regional se han diversificado, abriendo con ello el panorama de alternativas económicas y sociales a sus socios. Por otro lado, se llamó la atención en cuanto al debilitamiento del área de capacitación.

De cualquier manera y con algunos altibajos, la montaña de la ANEC se dibujó siempre hacia arriba. Resultó claro que los socios tienen una visión muy positiva de su propia organización.

México, D.F.

## **V. LA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN RURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA**

Frente Democrático Campesino A. C.  
Jean-Baptiste Cousin

### **1. Introducción**

A través de DECA Equipo Pueblo, el Frente Democrático Campesino de Chihuahua ha sido invitado a participar en el proceso de sistematización y proyección de los aportes de la sociedad civil al desarrollo local, llevado a cabo por el CEAAL, INDESOL y la Fundación Ford.

El Frente Democrático Campesino propone que el objeto de la presente sistematización sea la experiencia de organización de ahorro campesino que le ha llevado a conformar una cooperativa de ahorro y crédito.

En una primera reunión en Cd. Cuauhtémoc con la asesoría de Roberto Vega, se nombró un comité compuesto por el equipo de los promotores, el consejo de administración y miembros del FDC, más la participación de Kuata Perez, para acompañar al narrador responsable del proceso por el FDC: Jean-Baptiste Cousin.

### **Objetivo de la sistematización**

El objetivo del FDC fue identificar en la historia las estrategias, los procesos y la metodología de la cooperativa de 1993 a 2001, así como los elementos esenciales e identitarios, los errores y aciertos, en un afán de aprender, de mejorar la calidad del trabajo, el impacto y así consolidar la institución; contando con un documento de referencia para difundir la experiencia.

### **Eje Temático**

Como la cooperativa ha promovido un proceso de organización rural permanente con fuerte matiz autogestivo: nuevos métodos de intervención a través del manejo del dinero (ahorro y crédito), la formación de nuevos cuadros (con fuerte participación de mujeres); y alternativo al modelo de organización tradicional del movimiento social en Chihuahua, (gestor de demandas).

### **2. Contexto general**

#### **2.1. La descampesinización en las familias temporaleras del oeste de Chihuahua: la costosa transición del corporativismo rural al ajuste estructural globalizador**

##### **1. El corporativismo rural**

La revolución Mexicana ha levantado expectativas agrarias y contratado deudas importantes con los que constituyeron las bases de los ejércitos revolucionarios.

En Chihuahua, entre el sur desértico, que benefició de importantes obras de riego, y la Sierra Tarahumara, el Gobierno ha pensado saldar sus adeudos pendientes repartiendo los pastizales de la llanura del altiplano central, con vocación tradicional para el ganado, a los peones a fin de conformar los ejidos y las colonias agrícolas.

Desde la mitad de los años treinta hasta mediados de los sesentas, el campo mexicano fue la plataforma del desarrollo nacional. Produjo alimentos baratos para la Ciudad y materias primas para la industria en continua expansión.

Hasta principios de los 80, el campesino de temporal produce sin preocuparse por la crisis estructural de la agricultura, lo que llama su atención es la lluvia del temporal. Por lo demás, el Gobierno le asegura precios de garantía para sus granos básicos (frijol y maíz) y su comercialización (Conasupo), el crédito (con Banrural) y apoyo técnico.

Poco a poco, los frecuentes contactos con el vecino del Norte (son 350 km. de frontera con Texas y Nuevo México) imponen la moda del monocultivo y se des-plaza al ganado menor y las hortalizas del traspatio. Se extiende el uso de los fertilizantes y la mecanización. Todo esto corresponde al concepto de progreso vinculado también a la famosa Revolución Verde.

El sistema tiene como contrapartida el voto, pues fielmente los campesinos aportan sus votos a los que se autoproclaman como los herederos de las luchas agrarias: el PRI-Gobierno. El voto campesino juega un papel importante en la legitimación post-revolucionaria del régimen y este último reconoce al sector un lugar especial, a través de la Confederación Nacional Campesina (CNC).

Sin embargo este modelo se agota. Todos lo que los regímenes corporativos priistas hicieron por el campo iría fatalmente marcado por la demagogia, el acarreo y el privilegio de la producción de capital político sobre los alimentos y materias primas<sup>1</sup>.

## **2. La crisis de los años de 1980 y el ajuste estructural del Fondo Monetario Internacional**

Los errores macroeconómicos del sexenio del López Portillo (crisis de la deuda) llevan el país a pedir la intervención del FMI y del Banco Mundial. A cambio de las líneas de crédito, los organismos internacionales imponen una dieta al enfermo, conocida como ajuste estructural. Una de las primeras medidas es cuidar el uso de los recursos presupuestales.

Después de que durante los setenta el Estado mexicano había enfrentado la crisis agrícola y social del campo canalizando recursos fiscales importantes al medio rural, acompañados por una drástica intervención económica que en cierto sentido estatizó la agricultura sin dinamizarla, el campo comienza a resentir la astringencia presupuestal<sup>2</sup>.

Para los tecnócratas formados en las Universidades de Estados Unidos que acceden al poder a mediados de los 80, el campesino, "niño chiple", orgullo del régimen, se metamorfosea en una carga incómoda que retrasa o impide la modernización del país en el marco de un proyecto neoliberal globalizador.

Esta nueva visión anticampesina es omnipresente en la serie de medidas que toma el Gobierno: supresión de los precios de garantía, supresión del crédito por parte de Banrural para la zona temporalera, libre acceso al mercado de la tierra (reforma al 27 Constitucional), apertura comercial indiscriminada (firma del TLC) aplicando la teoría de las ventajas competitivas para hacer de Chihuahua un estado maquilador, retiro

---

<sup>1</sup> Victor Quintana

<sup>2</sup> Armando Bartra, Ernesto Ugarte, evaluación del proyecto productivo del FDC 1999-2001.

progresivo del Estado como protagonista de los procesos de desarrollo rural, eliminación de los subsidios a la producción de alimentos para los mercados interno, cancelación del Sistema Alimentario Mexicano (SAM)...

Es evidente que estas medidas macroeconómicas son una tragedia para el ingreso del productor. En cualquier charla, los campesinos Chihuahuense dirán que el ultimo años bueno fue el 1981, no sólo porque llovió, sino porque fue el ultimo año en que funcionaron los precios de garantía y el esquema oficial de subsidios y apoyos.

La política de acercar los precios de los granos básicos a los precios internacionales (precios de indiferencia) conduce a que la tonelada de maíz valga lo mismo en 2002 que en 1993 cuando los costos de producción se han disparado. Entre 1982 y 1988, el maíz y el frijol, que tienen precios fijados por el gobierno se deprecian en 43 y 52% respectivamente. Durante la última década los diez principales cultivos de Chihuahua han disminuido a un promedio anual del 1.5%.

### **3. La sequía recurrente**

A estos elementos político-económicos hay que añadir los elementos climáticos. El Estado de Chihuahua vive un ciclo de malos temporales y de sequía casi continua desde hace 10 años. Al promedio anual de 500 milímetros de precipitación pluvial en los años 80, sucede un promedio de 360 milímetros en los 90 (CNA Dic. 2002).

A nivel de comparación, en 2002, las presas del Sur del Estado están al 22% de su capacidad de almacenamiento. Esta significa deterioro de los pastos, falta de forraje. Se estima que en este periodo, el hato ganadero se ha reducido de 50% con la pérdida de 1 millón de cabezas de ganado.

Es todavía temprano para hablar de ciclo coyuntural o de cambio climático de fondo (calentamiento de la tierra), pero en Chihuahua el Fondo de Desastres Naturales ya no tiene nada de excepcional y puntualmente cada año, la entidad es declarada en desastre por la falta de lluvias.

### **4. La descampesinización de la zona temporal**

La conjunción de las calamidades políticas con las climáticas lleva a una fuerte emigración. En el diagnóstico sociodemográfico del Consejo Estatal de Población se considera que el despoblamiento es constante, pues hay un movimiento migratorio hacia las principales ciudades del estado y a los Estados Unidos de Norteamérica en busca de mejores oportunidades de vida.

Entre 1994 y 2000, la población económica activa ocupada en el sector primario ha pasado del 19.4% al 8.9% en el Estado.

Según el último censo del INEGI. 20% de las viviendas del Noroeste de Chihuahua están abandonadas. Predominan en las comunidades los ancianos, las mujeres y los niños. Algunos emigran definitivamente hacia Estados Unidos o hacia las ciudades Cuauhtémoc, Chihuahua y Juárez. Otros que se quedan, combinan su estancia en Chihuahua con temporadas de trabajo en Estados Unidos, de medio año en promedio.

Los municipios donde trabaja la Cooperativa son algunos de los que están organizados en el FDC y todos de la zona temporalera o de la Sierra: Bachiniva, Bocoyna, Cuauhtémoc, Cusihiuriachi, Gómez Farias, Gran Morelos, Guerrero, Matachí, Namiquipa, Riva Palacio, Santa Isabel, y Temosachi. Todos son municipios que tienen tasa de crecimiento negativa.

En la zona temporalera de Chihuahua los cultivos principales son el maíz, el frijol y la avena. Las siembras dependen de como se presentan las lluvias y los inviernos. A decir de la gente del campo si hay buenos inviernos y las lluvias son oportunas, es señal de buen año agrícola, siendo el cultivo principal el maíz combinado con la siembra de frijol; cuando las lluvias se presentan tarde o son escasas o no ha llovido, se siembra avena para forraje<sup>5</sup>.

La avena es el cultivo que menos requiere inversión, es resistente al frío y muchos la siembran con ganas de cumplir el requisito de siembra, para recibir el Procampo.

Por lo general, los productores, ejidatarios, colonos, comuneros y pequeños propietarios, con un promedio de diez hectáreas, cultivan estos granos en condiciones muy difíciles: con malos temporales, sequías prolongadas como la actual que lleva diez años; heladas tardías en mayo; heladas tempranas en septiembre; plagas y tierras erosionadas. Además que los malos climas, los malos suelos, la falta de infraestructura hidráulica, el rezago tecnológico y la falta de financiamiento, provocan que los rendimientos por hectárea en general sean bajos.

Los cultivos más importantes de los campesinos temporaleros del Frente, de plano no compiten en productividad con los equiparables de sus socios del TLCAN: en Canadá los rendimientos de maíz son de 6,240 tons/ha y los de frijol de 1,850; en EEUU son de 6,957 y 1,661 respectivamente; mientras que la zona temporalera de Chihuahua tiene rendimientos de 700 kg/ha en maíz y de 350 kg/ha en frijol.

Sembrar granos básicos en la zona de temporal de Chihuahua es muy caro, teniendo en cuenta los costos de producción, rendimiento por hectárea y el precio de venta en el mercado. Algunos campesinos tienen manzanos y muchos productores tienen algunas cabezas de ganado criollo.

A orillas de la zona donde se lleva a cabo las actividades de la organización, se encuentran dos fuertes minorías culturales, que representan cada una modelos de desarrollo opuestos.

Alrededor de Ciudad Cuauhtémoc se encuentran los campos Menonitas con 80,000 habitantes, con su organización eclesial, su idioma, cultura propia y su capitalismo agropecuario. Se especializaron en los servicios al campo. Se dice que han hecho la prosperidad de Cd. Cuauhtémoc, que en 50 años pasa de ser un pueblo a ser una ciudad de 100,000 habitantes. Se mezclan muy poco con los "nortefños", salvo para ser sus proveedores de insumos.

Los casi cien mil indígenas que habitan el oeste de nuestro estado se cuentan entre los más pobres del país, y su región entre las de muy alta marginalidad. Mucho se ha hablado en los últimos años de la hambruna que padecen periódica-mente, pero se ha encubierto el violento despojo de que han sido objeto las tierras y los recursos naturales de esos pueblos. La tala inmoderada no sólo ha acabado con sus bosques, sino que ha acarreado graves consecuencias de erosión y deterioro de los suelos, lo que ha agravado enormemente su capacidad de producir para el autoconsumo. Muchos migran a la Ciudad de Chihuahua o a trabajar temporalmente en la pizca de la manzana.

Los datos fríos en un análisis meramente económico partiendo de la relación costo-beneficio, nos indica que no es rentable sembrar granos básicos, y esto ha dado base a personas relacionadas con el sector agropecuario, para decir que Chihuahua

---

<sup>5</sup> Miguel Colunga, las respuestas ante la integración económica, estudio de caso, 2001.

no es un estado con vocación para cultivar maíz y frijol, sino que debe haber reconversión a cultivos que sean mas rentables, si existen.

Efectivamente, por motivos ajenos a los productores hace ya alrededor de dieciocho años que la agricultura de temporal en Chihuahua dejó de ser rentable, sin embargo los campesinos siguen sembrando y produciendo los granos básicos para la alimentación propia y para alimentar a la población de las ciudades.

*Pero esto no ha sido por el apoyo de los gobiernos, sino que son los propios campesinos quienes han subsidiado la producción de granos, con su trabajo en los Estados Unidos y el apoyo del trabajo familiar. Gracias a la constancia y perseverancia de los campesinos, Chihuahua es un estado que mantiene la producción de maíz<sup>6</sup> y frijol<sup>7</sup>.*

## **5. La cultura campesina: un suelo a la vez fértil y desgastado, para fomentar la organización**

Las comunidades campesinas del Noroeste del Estado podrían caracterizarse con el siguiente ejercicio rápido de fuerzas y debilidades.

Podríamos señalar en el reglón de las debilidades:

- La desconfianza como resultado del fracaso de múltiples organizaciones de productores que no funcionaron, por ejemplo, las uniones de Ejidos.
- Los vicios ligados a la administración de los programas gubernamentales, por ejemplo, la cultura del no pago.
- La atracción por parte de los jóvenes hacia el dinero fácil, por ejemplo, el narcotráfico.

Pero encontramos muchos más elementos de fuerzas, sobre las cuales se puede fomentar la organización:

- Una sólida cultura comunitaria, en la que la comunidad representa algo fuerte y se contrapone a un modelo más individualista.
- La tradición de lucha, que los ancianos han sabido transferir a los adultos: Lucha por la tierra, que el FDC ha sabido reivindicar y actualizar con la lucha por el crédito.
- Un desengaño y cierta lucidez hacia la actitud del Gobierno, por su corporativismo o sus promesas.
- Un arraigo muy fuerte a sus tierras, muchos campesinos adultos han vivido en Estados Unidos, pero han decidido regresarse a vivir en su comunidad, sacrificando su nivel de vida, en favor de su calidad de vida.

Para resumir se trata de un conjunto de valores y actitudes difíciles de describir, pero que forman un suelo fértil a partir del cual se puede cultivar. Tal vez el valor más fuerte que se reconoce, y que el FDC lo ha promovido mucho, es la dignidad de la persona humana, dignidad reconocida a los demás y dignidad para si misma.

## **2. El contexto público institucional: política publica y finanzas sociales**

### **2.2.1 El financiamiento al campo: relato de fracasos y de soluciones equivocadas<sup>8</sup>**

---

<sup>6</sup> Aunque en el caso del maíz, hay que reconocer que la caída de los precios y la sequía hacen que el maíz que se produce es principalmente en la zona de riego por bombeo.

<sup>7</sup> Armando Bartra, Ernesto Ugarte, evaluación del proyecto productivo del FDC 1999-2001

<sup>8</sup> Para mas información sobre ese tema reportarse al excelente libro de Emanuelle Bouquet e Isabelle Cruz: Construir un sistema financiero al servicio del desarrollo rural. Cámara de diputados 2002.

El crédito es impredecible para el campesino. Durante los tiempos de abundancia, a pesar de tener precios y cuando no faltaban tanto las lluvias, se registraban fuertes siniestros en la zona temporalera.

Los agentes de Banrural y de la Aseguradora ANAGSA habían desarrollado un verdadero sistema de corrupción institucionalizado, donde iban a promover con los productores el siniestro para poder recibir las primas de seguro. Los campesinos del Noroeste de Chihuahua cuentan con ironía, derision y algo de tristeza como los funcionarios del banco promovían el sistema de corrupción generalizado.

En 1989, el gobierno toma la decisión de suprimir el crédito a la zona temporalera (como lo hizo en todo el país) por el motivo de alta siniestralidad, cuando el siniestro era en gran parte responsabilidad del Gobierno y sus subsidiarias.

La supresión de los precios de garantía y el derrumbe de la rentabilidad llevan a la banca privada a retirarse de la zona. En los 12 municipios donde opera la Cooperativa, de 15 sucursales bancarias en 1990, se pasa a sólo 5 en 2000.

Además de la débil rentabilidad, la banca identifica a los temporaleros como malos pagadores y a los campesinos mas productivos como buenos pagadores, ignorando completamente una ley natural y lógica acerca de que los más vulnerables son generalmente los más cumplidores con el crédito.

La crisis de la cartera vencida, con la creación de fideicomisos liquidadores de la deuda de Banrural y el tristemente conocido Fopabaproa; vienen a confirmar que la solución a la cartera vencida no tiene que ver con los ingresos de los acreditados, sino con la situación económica y con la cultura de no pago.

Frente al riesgo de descontento social y aplicando otra vez los consejos del Banco Mundial, el gobierno Mexicano crea el programa del crédito Pronasol o crédito a la palabra para los temporaleros. Se trata de un crédito gratuito que rápidamente se convierte en un subsidio a la pobreza, que cubre la cuarta parte de los gastos de producción. El valor de ese apoyo está limitado en su cobertura (6 has de promedio) y no se ha revaluado en 15 años de existencia. Por lo cual, los productores se percataron que es un apoyo que se vuelve simbólico y no reemplaza el acceso al crédito.

El retiro de la banca privada y de la de desarrollo deja campo libre al agiotismo, florecen los “coyotes” o prestamistas que ofrecen sus servicios y dinero a cambio de tasas que descapitalizan en unos meses a los desafortunados que tuvieron que recurrir a su intervención.

A pesar del juicio moral que se pueda hacer sobre esas actividades, en las comunidades no le “tiran piedras” al agiotismo, pues muchas veces es la única alternativa para salir adelante en un compromiso ineludible o cuando no alcanza la solidaridad familiar o comunitaria. Pero no hay duda del efecto descapitalizador del agiotismo, que agudiza la crisis en el medio rural y tiene efectos profundos en la migración, pues la única manera de sanear la cuenta es ir “al otro lado”.

Durante estos años, otro movimiento de gran impacto que se observa es el desarrollo de las remesas de Estados Unidos, que a veces se ha vuelto la primera fuente de ingresos de la comunidad o la segunda después del Procampo. Aquí también, hay Intermediarios tanto de Estados Unidos como mexicanos, que se quedan con una rebanada grande del pastel. De 1993 a 1999 las tres principales compañías

estadounidense cobraron cargos -no siempre declarados-, de 60 Dólares por cada transferencia de 300 Dólares. Actualmente el monto de dichas remesas asciende a 10 mil millones de dólares anuales y es la segunda fuente de divisas del país, después del petróleo y antes del turismo.

### **2.2.2 Micro crédito y/o finanzas sociales, un tema de auge reciente en la agenda nacional**

A mediados de los 80, la banca privada recién estatizada cierra sucursales y limita el acceso al crédito a los hogares de mayor ingreso. La privatización de 1992 reforzará esta actitud. En el mismo tiempo, se empieza difundir el cuento de hadas del Grameen Bank en el muy pobre Bangladesh. El Grameen, un banco para los pobres compuesto en su gran mayoría de mujeres, obtiene tasas de recuperación que dan envidia a la banca formal mexicana. Además de Grameen existen muchas otras experiencias principalmente en Asia, como Raykat en Indonesia, ASA en Bangladesh o SEWA en India...

Pero Grameen por la personalidad de su fundador ha impactado el mundo de las finanzas con dos ideas básicas: El crédito para los pobres es una arma para luchar contra la pobreza y la falta de garantías prendarias no es excusa para no prestar, pues se puede buscar otro tipo de garantías más eficientes, como los grupos solidarios.

El interés internacional en el micro crédito ha surgido en parte porque el micro crédito para el auto empleo es congruente con la ideología económica neoliberal de brindar oportunidades de autoayuda a los individuos mediante el involucramiento en actividades de mercado.<sup>39</sup>

Es atractivo conjuntar la teoría liberal capitalista dominante con un problema de lucha contra la pobreza. La esposa del presidente de Estados Unidos, Hillary Clinton hace de las microfinanzas su tema predilecto, después de su fallido intento de incursionar el tema de la reforma del sector salud en Estados Unidos. Se da mucha publicidad a los micros créditos en la primera cumbre de jefes de Estado en Washington, que en algunos años se convierten en un asunto internacional, casi tan importante como las cumbres de la FAO o las de medio ambiente.

A nivel nacional, el candidato de la Alianza por el Cambio, Vicente Fox por ideología y por experiencia propia (como Gobernador de Guanajuato, implementó un programa de micro créditos con la institución Santa Fe) está convencido por la idea. Una de sus promesas emblemática de su campaña es que cada Mexicano pueda tener acceso a un crédito para poner su propio "changarro". Recién electo el Presidente participa con entusiasmo la promoción del micro crédito, con la ONU y el Banco Mundial, organizando en 2001 la Cumbre de Puebla.

Otro asunto relevante para el sector es la ley de ahorro y crédito popular. Lo que lleva al gobierno y al poder legislativo a hacer esta ley no es un repentino interés de fortalecer el sector, sino la sucesión de fraudes y quebrantos en algunas cajas de ahorro y el lavado de dinero de los narcotraficantes. Es más bien este último acontecimiento de seguridad nacional, lo que lleva a los diputados en los últimos años del sexenio de Ernesto Zedillo, con la asesoría de la Comisión Nacional Bancaria y Valores y de las grandes Federaciones de Cajas Populares a proponer una ley, que más que fomentar al sector quiere regular o más bien obligarlo a autorregularse. La primera versión de la ley, publicada el 31 de Mayo de 2001, es muy dura para las pequeñas instituciones, se revela inaplicable y dos años más tarde es revisada.

---

<sup>9</sup> Ben Rogaly, 1999, Microfinanciamiento y reducción de la pobreza, la experiencia internacional, Colmena Milenaria

El sistema de las cajas de ahorro, como su hermano mayor el sistema financiero formal ha vivido su “micro Fobaproa”, con la creación de un fideicomiso para cubrir los pasivos de los ahorradores en las Cajas quebradas. El hecho de ya no querer recurrir a la movilización del erario público para cubrir pasivos de instituciones sin control es también una poderosa motivación para esta ley.

En el ámbito institucional podemos mencionar cuatro programas o medidas.

1. La transformación de los Bonos del Ahorro nacional en BANSEFI (Banco de Servicios Financieros al sector del ahorro y crédito popular) como banco de segundo piso para el sector es la única medida que va en dirección del fortalecimiento institucional. Bansefi tiene también como objeto coordinar los apoyos para adaptarse a la ley de Ahorro y Crédito Popular.
2. El PATMIR (Programa de Apoyo Técnico al Micro financiamiento Rural), fue creado en 1999 dentro de los programas de Alianza para el Campo de la SAGARPA, con el objeto de apoyar las instituciones de micro financiamiento en el medio rural, dando un muy original énfasis a la promoción del ahorro, cuando la corriente general dice estar convencida de que el crédito externo es la solución a todos los problemas. Desafortunadamente, este programa piloto original es transformado y vaciado de su contenido por el nuevo equipo de la SAGARPA, después del año 2000. En estos mismos años se crea además el programa de FOMMUR, con el propósito de ofrecer líneas de crédito revolvente para mujeres del medio rural y que se caracterizó por su gran rigidez.
3. La creación del programa Nacional de Financiamiento al Micro Empresario (PRONAFIM) concretiza la promesa de campaña de Fox. Es una iniciativa manejada por gente del sector privado que ofrece líneas de crédito a tasas de CETES a micro financieras. La novedad es la gran adaptación y flexibilidad del sistema para un programa gubernamental (por lo menos en sus primeros años), hasta en las tasas de interés cobradas, por lo cual es un programa muy criticado, pues algunas microfinancieras usan tasas casi usureras.
4. El cierre de Banrural con la creación de la nueva Financiera Rural (Dic 2002), modifica el esquema de la banca de desarrollo y da la posibilidad de apoyar las instituciones de microfinanciamiento rural.

A partir del 2000, está muy presente en la visión del Gobierno del “cambio” una voluntad de recurrir a la sociedad civil y sus emanaciones, para enfrentar problemas que el Estado no ha podido o no sabe resolver. Se puede interpretar como una posición ideológica: En la estrategia liberal de reducir el Estado, la sociedad civil es parte de la iniciativa privada, pero es también una posición pragmática: Después del fracaso de la intervención del Estado y sin alternativas, el Gobierno descarga muchos problemas y responsabilidades en la Sociedad Civil, sin siquiera descentralizar los medios.

En 10 años, el sector de las finanzas sociales antes apático y durmiente conoce de dos cambios mayores: La moda del micro crédito que se transforma en una herramienta de la lucha contra la pobreza y la promulgación de una ley que pretende reglamentar, profesionalizar y fomentar el sector; y todo esto se traduce en la multiplicación de iniciativas y programas gubernamentales.

## **2.3 El contexto organizacional: el Frente Democrático Campesino**

### **3.1. Por la dignidad de los campesinos, Una organización plural, caminando con dos pies: la protesta y la propuesta.**

En 1985, a mediados de la década, en la región noroeste de Chihuahua que entonces era el granero del estado, los productores se movilizan por los precios de garantía del maíz y el frijol, impulsados por la Unión para el Progreso de los Campesinos de la

Laguna de Bustillos de la región de Anáhuac, y por la Alianza Campesina del Noroeste.

En el invierno de 1985-86, cientos de agricultores toman 69 bodegas de Conasupo en 10 municipios, y en Ciudad Cuauhtémoc se realiza una concentración a la que asisten alrededor de 5000 labriegos. La lucha triunfa al lograr un incremento del 30% en los precios de garantía, y en 1986 -un simbólico 10 de abril- se funda en asamblea pública el Movimiento Democrático Campesino (MDC).

En diciembre de 1987 el MDC convoca a un foro con diversas agrupaciones rurales, donde surge un efímero Frente Democrático de Organizaciones Campesinas de Chihuahua, del que poco después nacerá el más persistente Frente Democrático Campesino. Pero, además, el foro da inicio a una nueva lucha por los precios de garantía, que conducirá a la toma de 40 bodegas de Conasupo, a una Marcha por la Dignidad Campesina de Cuauhtémoc a la capital del estado, y más tarde a una huelga de hambre.

Este movimiento es buen ejemplo de la amplia convergencia política y social que desde sus orígenes caracterizan al FDC. Participan en él varias organizaciones campesinas, pero lo respaldan también contingentes urbanos de la ciudad de Chihuahua, pertenecientes al movimiento de colonias, al sector obrero y al empresarial. Además, lo animan numerosos activistas vinculados a las Comunidades Eclesiales de Base, *pues* la Iglesia católica le da respaldo y hasta le aporta líderes, y también encuentra simpatías en el Partido Acción Nacional, que en Chihuahua tuvo una fuerte matriz popular, así como del Partido Mexicano Socialista.

En 1987, la movilización triunfa al *obtenerse* un subsidio adicional de 8 mil millones de pesos para maíz y frijol.

La constitución formal del Frente, que en septiembre de 1988 conforma su primer Consejo Campesino con delegados de todas las comunidades donde tiene fuerza, coincide con la separación fraternal entre éste y la Alianza Campesina del Noroeste, una organización desde entonces enfocada principalmente a la producción, mientras que el FDC es más reivindicativo y "movimientista".

De hecho, para entonces la vertiente más caudalosa del campesinado mexicano de filiación independiente adoptaba la estrategia de "apropiación del proceso productivo", que a fines de los ochenta cobraría fuerte impulso gracias a su alianza contranatural con el gobierno del presidente Salinas.

En contraste, el Frente aliado con los contingentes campesinos más opositores al gobierno, seguía siendo un agrupamiento contestatario y de activismo estacional. Entre 1988 y 1995 el FDC se moviliza en torno a las cuestiones del financiamiento agrícola.

Por esos mismos años participa en el debate sobre las implicaciones que para el campesinado y la agricultura tendría la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y en la discusión sobre el Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo), política transitoria de subsidios directos al productor implementada desde 1993, que debía sustituir los diversos apoyos en costos y precios incompatibles con el inminente TLCAN.

En 1994 el FDC reclama adecuaciones en la normatividad de Procampo para que se entregue en el período de siembras. En 1996 encabeza una fuerte lucha de los productores por rescatar y revender el frijol que habían entregado a Conasupo a precios ruinosos. En 1997 demanda ajustes en el programa *Alianza para el Campo* de Sagar, para orientarlo a dar cabida a los campesinos temporaleros.

Luchas todas, ubicadas en el ámbito de los intereses económicos del pequeño agricultor, pero centradas en el cambio y correcta aplicación de las políticas públicas.

El FDC ha sido también un actor cívico y social, indispensable en causas que incluyen a los campesinos pero no se reducen a ellos. Así, desde 1986 se vincula a la lucha por elecciones legítimas, a través del Movimiento Democrático Electoral. En 1988 impulsa los derechos humanos mediante la Comisión de Solidaridad y Defensa de Derechos Humanos A. C.

Ese mismo año respalda al Frente de Consumidores, en la defensa de la economía popular. En 1992 apoya a los deudores de la banca, participando en la constitución de lo que posteriormente será el Barzón de Chihuahua. Finalmente, en 1991 y 1992 se incorpora a la lucha por la transparencia electoral, a través de la Ola por la Democracia.

Sin embargo, hasta mediados de los noventa, la construcción de proyectos productivos propios seguía siendo una asignatura pendiente del FDC, y en el Segundo Congreso Estatal, realizado en 1995, decide enmendar esta situación y con más de una década de retraso respecto del resto del movimiento, el Frente define su proyecto económico y productivo.

El planteamiento se estructura en tres niveles: los proyectos y acciones puntuales, los que buscan la integración horizontal de mercados y recursos locales y los que se orientan a la integración vertical de los sistemas productivos. Un planteamiento muy general, que se aterriza en ejes o líneas de acción específicas.

### **2.3.2 Las luchas por el crédito**

En una zona de producción agrícola netamente comercial como son los valles y lomeríos del noroeste de Chihuahua, los ejes de la organización campesina emergente no podían ser otros que el financiamiento y mercadeo de las cosechas. Fue en el combate por una transición más suave y equitativa a las nuevas condiciones de "realismo económico" y mercado desregulado, donde van surgiendo los ejes de lo que será la acción económica del Frente: empresas comercializadoras asociativas, cooperativa de ahorro y crédito, granjas familiares.

Ya en 1989 el FDC se extiende y consolida encabezando el combate contra la corrupción de Banrural y de la Aseguradora Agrícola y Ganadera, quienes, entre otras cosas, no reconocen los siniestros ni pagan los montos debidos.

Pero el conflicto en el ámbito financiero entra en una nueva fase en 1990, cuando la reestructuración de la banca de desarrollo conlleva a la exclusión del sistema público de crédito de la inmensa mayoría de los campesinos que dependen de las lluvias para cosechar. Ese año el Frente se moviliza infructuosamente para que Banrural siga habilitando a los temporaleros, y al no conseguirlo demanda la inclusión de todos en el Crédito a la Palabra de Programa Nacional de Solidaridad, logrando que en la región dicha habilitación se extienda, de las previstas 100 mil has a 160 mil has.

Para 1991 el FDC se moviliza para que el Crédito a la Palabra se amplíe a los municipios de Cusiuhiriáchic, Riva Palacio y Matachic; y consigue mil millones adicionales para preparación de tierras. La lucha se repite en 1992, y así año con año, entre otras cosas porque los costos de producción del maíz son de \$800 000.00 por hectárea y Pronasol sólo entrega \$250 000.00.

Sin duda se trata de movilizaciones reivindicativas, para hacer efectivo el derecho campesino a recursos financieros para el desarrollo. Pero también tienen un componente autogestionario, pues el FDC recibe una parte significativa de los fondos crediticios regionales y los canaliza a sus agremiados. Así, en 1992 opera 10 mil

millones para 5 000 campesinos que cultivan 30,000 has. Función que puede reclamar porque la ejecuta de manera comparativamente eficiente y honesta y porque sus asociados pagan un poco mejor que el resto.

Sin embargo, eso no impide que se generalicen en la región las carteras vencidas, materia en la que durante 1993 también interviene el Frente, movilizándose junto con otras diez organizaciones rurales del estado, agrupadas en la Coordinadora de Centrales Campesinas y Organismos Superiores del Sector Agropecuario (CCCOSSA). Después será El Barzón quien encabezará las reivindicaciones de los deudores de la banca, que se intensifican a partir de 1995 cuando se disparan las tasas de interés.

El ascenso organizativo del Frente coincidió con el derrumbe productivo de su región de influencia. Mientras el FCD embarnece y se fogueaba, la agricultura temporalera del noroeste de Chihuahua iba a la ruina. La coincidencia de sequías, heladas, erosión y plagas; con elevación de costos y caída de precios y políticas públicas anticampesinas, está desmantelando la actividad agropecuaria en la zona.

En este escenario hostil y difícil no debe extrañar que la lucha del FCD haya sido principalmente de resistencia, con un terco esfuerzo por mantener a flote la economía campesina de la región. Y es que las propuestas productivas realmente sostenibles no son evidentes ni están a la mano. Sin duda es necesario buscarlas o inventarlas como se está haciendo, pero en el estragado noroeste de Chihuahua será con más cuesta arriba que en regiones prodigas y mejor dotadas<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Armando Bartra, Ernesto Ugarte, evaluación del proyecto productivo del FDC 1999-2001

### 3. Narración de la historia de la cooperativa

**3.1 1993 – 1999 El habito del ahorro a prueba de los campesinos, el modelo de organización a prueba del FDC; incubación, nacimiento y infancia de luces y sombras.**

**3.3.1. 1993 – 1995 Una apuesta discutida y los primeros pasos. La discusión de la idea, el arranque del proyecto, adaptación del modelo a la situación propia de ahorro y crédito, afinación de la metodología**

#### Génesis de una idea

#### Debates en el seno del FDC

El periodo 1992 – 1993 es clave para el FDC. Es un periodo de transición donde se da un proceso de gestación de una dirección campesina, en alternativa al equipo técnico de asesores y profesionistas que lideran el Frente desde su nacimiento. Si bien es cierto que los campesinos están asociados a los pasos fundamentales de la organización con el Consejo Campesino (un representante por comunidad) y la creación de la Comisión Permanente (un representante por municipio) en Julio de 1991, la dirección operacional descansa sobre el equipo asesor.

Ese proceso se lleva a cabo sin crisis fuerte, a base de consensos y de paso por paso, dado que nadie puede imponer su punto de vista de manera unilateral.

De un lado los dirigentes con “más colmillo” exigen que sean los productores que lleven las riendas de la organización pero muchos campesinos creen más en sus asesores que en sus dirigentes.

De otro lado, el equipo asesor no es un todo unitario. Esta muy dividido sobre el proyecto del FDC. Pudiéramos decir que existen casi tantos proyectos como asesores. El proyecto de la caja de ahorro es una buena ilustración de esta ausencia de proyecto unificador.

Si existe un consenso hacia las luchas sociales, un punto clave del debate es la cuestión productiva y la forma de organizarse.

*El mayor problema, a mi juicio, era que las luchas campesinas no estaban proveyendo de elementos alternos para las familias campesinas. Es decir el núcleo campesino seguía siendo tan golpeado por más que nosotros hiciéramos esfuerzos para lograr mejores condiciones para la venta de las cosechas. Lo cierto es que era una lucha desigual y era necesario organizar la resistencia política y económica de las familias. Por otro lado el hecho que no íbamos poder resolver la carrera de los precios contra los costos hacia que fuera necesario de repensar el gasto de las comunidades campesina y mas el de las familias. Era urgente pensar como se organiza el gasto campesino<sup>11</sup>.*

*Parte de las ideas que Borunda planteaba era que el FDC se seguía comportando como un movimiento porque cada vez que hacia falta algo, el Frente se movilizaba para protestar. Y eran ciclos. Comenzábamos desde Octubre para las cuestiones de comercialización<sup>12</sup> y seguíamos en Enero y Febrero con los apoyos a la siembra y los créditos. Borunda planteaba que deberíamos de tener una organización que fuera mas importante. Es ahí de*

---

<sup>11</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>12</sup> La cosecha de temporal se lleva a cabo en el mes de Octubre generalmente.

*donde nace que debemos estar organizados de manera mas permanente. Y una manera era organizarnos en torno al ahorro<sup>13</sup>.*

*El asunto del ahorro llevó a reconocer las dificultades y los diferentes proyectos ideológicos que existían en el equipo del Frente. Porque el ahorro implicaba la definición de un proyecto de largo plazo que podía ser muy conflictivo con los proyectos personales que se pudieran tener en el equipo<sup>14</sup>.*

*Estábamos gastando excesivamente en las comunidades campesinas y si no se garantizaba una formula de ahorro, creo que no íbamos a tener verdaderas alternativas de solución. La gente tenía que ubicarse en un régimen de pobreza, a entender su pobreza, a vivir su pobreza y a transformar su pobreza, a partir de los recursos que tenía. Y utilizar su movilidad política para mejorar las condiciones de vida pero no para vivir una formula de riqueza que no iba a venir por ningún lado<sup>15</sup>.*

### **Tres elementos relevantes en la creación del Fondo**

Hay tres elementos que juegan un papel relevante en la creación del Fondo de ahorro que mas tarde se convirtiera en la Cooperativa del FDC:

- uno de los miembros del equipo asesor (Gabriel Borunda) promueve la creación de una caja de ahorro con toda una visión novedosa para el FDC de entonces.
- la normatividad del crédito a la palabra, del programa Solidaridad, contempla la posibilidad de recuperar este apoyo en unas cajas de ahorro. El crédito a la palabra es, en aquel momento, el programa de Gobierno mas importante para el FDC.
- el surgimiento de la caja solidaria Matachi promovido por un grupo del FDC. Pero esta institución no convence y se convierte en un anti modelo y que, por ende, acelera la creación de una alternativa que será la Cooperativa.

### **Las “visiones” de Gabriel Borunda**

A mediados del 1992, Gabriel Borunda un profesor de literatura de la escuela de agricultura Hermanos Escobar de Cd. Juárez empieza a manejar algunos planteamientos teóricos que no recogen mucho entusiasmo, tanto en el equipo como con los campesinos.

Habla de muchas cosas (centro de compra en común de maquinaria, centros de comercialización...) y sin duda tiene mas facilidad para manejar conceptos y análisis, que para operar concretamente los proyectos. Empieza a promover los primeros proyectos productivos (en Colonia Independencia – Namiquipa y Porvenir de Bachíniva), dentro del Frente, con bastantes dificultades por cuestiones productivas pero sobretudo organizativas.

Dentro de sus visiones, habla de un fondo de ahorro sistemático.

---

<sup>13</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/05/2003

<sup>14</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>15</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

*Los campesinos no podían hacer un ejercicio de reconocimiento del ahorro. Se magnificaba el concepto de pobreza hasta el grado de inmovilidad.*

*El ahorro campesino es una realidad más o menos permanente: ahorro para las fiestas, ahorro para la producción engordando y vendiendo animales para los gastos de la siembra.*

Ellos no le veían la necesidad del ahorro, puesto que tenían líneas de crédito operables en las tiendas. El problema serio es que el campesino no veía necesidad de disponibilidad de efectivo. Enfrentarlo significaba reducir sus gastos familiares.

Otra dificultad provenía que la mayor parte de los campesinos daba por sentado que sus operaciones productivas iban a salir con números rojos, entonces no había mucha posibilidad de manejar recursos disponible para ahorrarlo (no había sobrante).

*Otra dificultad provenía de tener un modelo crediticio que en ese momento ya no estaba operando era el del banco rural. La única solución que se veía era tener un sistema parecido. El campesino no creía tener la posibilidad de manejar sus propios recursos<sup>16</sup>.*

### **La recuperación del crédito a la palabra y el planteamiento del Gobierno.**

El crédito a la palabra se crea bajo la administración de Salinas para los productores de temporal que ya no son atendidos por Banrural dada su alta siniestralidad y baja productividad. Ese "crédito" en realidad se maneja como un subsidio (pagas y te lo devuelvo a cambio de una inversión productiva) en completa armonía con la lógica de la intervención tradicional asistencial y clientelista del Gobierno Mexicano en el campo. A pesar de la corrupción, ese programa es aprovechado muy bien por el FDC que logra que se extienda la cobertura y fomenta la cultura del pago y de la recuperación. Se estima que cerca de la mitad de los acreditados de este programa tuvieron que ver con el FDC (participando en una de sus movilizaciones) para poder ser apoyados.

Desde mediados de 1992, el Gobierno Federal maneja el esquema de las cajas solidarias para recuperar los apoyos de PRONASOL y más específicamente los recursos del crédito a la palabra para capitalizar entidades financieras manejadas por los productores (bajo supervisión de Empresas en Solidaridad que se ve transformar en FONAES<sup>17</sup>).

El gobernador del Estado de Chihuahua, Francisco Barrio, de extracción Panista, retoma ese modelo en las negociaciones durante el plantón de Enero 1993 y reta el FDC a entrarle a las cajas de ahorro<sup>18</sup>.

### **El "contra modelo" de la Caja solidaria de Matachi**

Aunque la idea del Fondo de ahorro promovido por Gabriel Borunda se queda al nivel del discurso, la competencia que existe dentro del equipo entre los diferentes proyectos, hace que otro compañero asesor, Enrique Ochoa, también interesado por la

---

<sup>16</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>17</sup> Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad manejado en aquel entonces por la SEDESOL

<sup>18</sup> De hecho ese año, Barrio apoya a la caja Matachi y a la caja de Anahuac manejada por el Padre Camilo Daniel, uno de los fundadores del FDC.

cuestión productiva, empieza a construir otro esquema, en un estilo mucho mas operativo pero que poco tiene que ver con el ahorro sistemático.

*Yo sabia que la cultura Mexicana de esperar todo del Gobierno era mal, pero como decía mi padre "con esos bueyes tenemos que arar". Si esa es la cultura, vamos a aprovecharla, pero vamos a hacer un proyecto eficiente y bien planeado.*

*Había un tipo de competencia con Gabriel Borunda, que estaba hablando de un programa de ahorro.*

*Y yo era convencido que iba a fallar y era donde estaba completamente equivocado.*

*Yo pensaba que no iba a funcionar en primer lugar porque no teníamos los Mexicanos el habito de ahorrar y menos los campesinos. La mayor parte de la gente ni conocemos lo que es el ahorro y en segundo lugar por las circunstancias tan criticas por que esta pasando el campesino.*

*No se habla del campesino, pero el Mexicano no tiene la cultura del ahorro. Esta esperando de donde va a llegar el auxilio divino... y normalmente de Papa gobierno.*

*Cuando Borunda plantea su fondo, yo siento la necesidad de buscar otra idea<sup>19</sup>.*

Enrique pensaba que había que ahorrar pero ese dinero no tenía que ser de los campesinos sino de las recuperaciones de los apoyos de Gobierno.

*Yo propuse que necesitábamos un empujoncito y entonces, si, ya podíamos empezar a ahorrar. Yo pensaba que si lográbamos juntar el dinero de la recuperación del Pronasol, podríamos sacar al Gobernador Barrio otro tanto y lo podíamos sacar con un crédito con bajo interés o a fondo perdido. Era una apuesta. El Pronasol no bastaba para todo el ciclo de siembra. Como había buena relación aparentemente con el Gobierno del Estado, pensé hacer la propuesta al Gobernador que le gustaría como buen empresario. Íbamos a pedirle dinero y yo suponía que me iba a decir entonces: ¿Que tienen ustedes?*

*Viendo esto me aboqué a buscar varias personas para motivar a la gente del Ejido Tejolocachi (municipio de Matachi) que había sido el grupo campesino más afín a mis ideas.*

*Hicimos una reunión en un fin de semana con el proyecto de una cooperativa de consumo (con un esquema de economía cerrada) y una reconversión productiva.*

*Propuse a la gente que la recuperación de Pronasol la metiera en una cuenta y nos dieran 8 días de margen para negociar con Gobierno del Estado un crédito para poder financiar todo el ciclo hasta la cosecha.*

*Esto se planteó voluntariamente a los que quisieran y si no se lograba nada, se les regresaba su dinero.*

*Y así fue, en la reunión con el Gobernador, Barrio pregunta al Frente ¿Cuanto tienen? Y lo agarre en el brinco y le dije tenemos esto. Era el estado de la cuenta de Matachi y Barrio dijo aquí les doy el peso sobre peso.*

---

<sup>19</sup> Entrevista con Enrique Ochoa 9/05/2003

*Logramos así una cantidad de \$360,000 (mas de cien mil dólares en aquel entonces).*

*Tuvimos dos alternativas: hacer una cooperativa o hacer las cajas solidarias promovidas por FONAES donde se podía recuperar el crédito a la palabra con algunos recursos de capacitación, (porque todo había sido muy brusco para la gente). En Abril 1993, el Gobierno del Estado prestó el dinero a 3 años con un 10% de interés lo que era muy bajo en aquel entonces con la posibilidad de hacerlo revolvente el final<sup>4</sup>.*

Pero la caja inicia con un pecado de origen que pesa sobre su destino. Si los socios se prestan el dinero del Gobierno del Estado, deciden retirar y distribuirse los recursos recuperados del crédito a la palabra, cuando esos fondos eran destinados a constituir el patrimonio y así impiden a la recién nacida institución capitalizarse. Como dicen con algo de malicia "le hicimos una maroma al Gobierno". No se rompe el viejo esquema<sup>5</sup>.

La Caja de Matachi que se transforma en Caja Solidaria Matachi bajo los auspicios de FONAES (que logra hacer su primera y casi única caja solidaria en el Estado), es un proyecto del Frente<sup>6</sup>. El 100% de sus socios son Frentistas, del municipio de Matachi. Su Presidente, Jesús Castañeda es un maestro de Matachi que asume varios cargos importantes en la Comisión Ejecutiva del FDC en los años que siguen y que va participar en el primer consejo Consultivo nacional de las Cajas Solidarias. En 1995 y 1996 la caja va ser la caja receptora y distribuidora de varios recursos conseguidos por el FDC para los Pronasoleros y casi juega el papel de caja de crédito del FDC.

Enrique Ochoa, que es más un hombre de ideas que alguien que aterriza los proyectos, deja rápidamente la asesoría de la caja solidaria después de algunas inconformidades con los líderes de la Caja.

Pero la experiencia deja desde el principio un mal sabor en la boca. Primero, para el FDC, de la lucha de Enero 1993, el principal logro concreto (además de los programas de vivienda), es el préstamo a la caja que beneficia al solo municipio de Matachi. Se dice que el beneficio de la lucha de los diez municipios, se lo llevó uno, nada más.

Hay los que critican a Enrique Ochoa y Federico Rascón, (el líder del Frente en Matachi) por su oportunismo y los que los felicitan para su capacidad a intuir el nuevo contexto político.

Pero el problema más de fondo gira alrededor de tres puntos: el ahorro, el proceso y la independencia.

- Definitivamente la caja de Matachi no es una caja de ahorro. Y no tiene por propósito fundamental fomentar el ahorro. Es un instrumento para recuperar los programas del crédito a la palabra, para capitalizar entidades de productores que puedan responder a la demanda de créditos de avío de sus socios. Nada más. Y a pesar de aceptar el ahorro, se demuestra rápidamente que **sin una intencionalidad fuerte la gente no ahorra.**

---

<sup>4</sup> Entrevista con Enrique Ochoa 9/05/2003

<sup>5</sup> No se trata de hacer la historia de la caja solidaria Matachi, que existe todavía, aunque esta fuertemente descapitalizada, pero Jesús Castañeda resalta que esta caja dio en los años 1995-1996 un servicio a 14 municipios Frentistas y fue la primera instancia en Chihuahua a manejar la cesión de derechos de Procampo, antes de los bancos.

<sup>6</sup> Y así va durar hasta 1997, cuando Jesús Castañeda deja la Presidencia del Consejo de administración.

- Otro punto es la ausencia de proceso educativo: Yo desconfiaba mucho del proceso. Todo había sido muy rápido, improvisado y usando la coyuntura. No veía ningún proceso educativo. Y no veía ninguna alternativa de organización<sup>24</sup>.
- Finalmente el tercer punto es la irrupción del Gobierno en el proceso organizativo, con todas sus consecuencias. La caja solidaria significaba para nosotros estar bajo control del Gobierno. En Chihuahua, FONAES, y más el encargado de las cajas, era uno de los operadores políticos del PRI. Este sujeto se dedicaba más a hacer grillas al FDC que a asesorar la Caja Matachi<sup>25</sup>.

*Jesús Castañeda ve el asunto de la independencia de otra manera:*

Lo que pasaba es que el Gobierno no hacía mucho caso a los consejos de administración y concentraba su trabajo hacia los gerentes. Se ponían de acuerdo entre ellos y nada más esperaban que firmara el consejo. Como que los gerentes eran los empleados de FONAES y no de la Caja<sup>26</sup>.

*Son muchas enseñanzas para el trabajo futuro de la Cooperativa.*

## **De la idea al proyecto**

### **La visita de Alfonso Castillo y la decisión de constituir el fondo de ahorro.**

*En el equipo, nadie se queda satisfecho con la caja solidaria.*

*Víctor Quintana, coordinador del equipo asesor y principal autoridad del Frente, toma la iniciativa de buscar una alternativa. Es un momento clave para el todavía incipiente proyecto.*

*Durante una visita en Noviembre de 1992 de Rubén Aguilar Valenzuela (que más tarde integra la ONG capitalina Equipo Pueblo), tenemos una plática muy importante, para mí, donde Rubén insiste que el FDC no puede contentarse de su actividad de luchas pero que tiene que entrar en la cuestión de los procesos productivos. Para la cuestión de los créditos, me aconseja un acercamiento con el proyecto Tequisquiapan de la UDEC/URAC en Querétaro y más precisamente con Alfonso Castillo.*

*Me encuentro con Alfonso en la primavera y acaba de convencerme del interés para el FDC de recibirlo en Chihuahua. Con el apoyo de Equipo Pueblo, lo recibimos en Agosto 1993<sup>27</sup>.*

Alfonso dedica tres días al FDC. Plática de su experiencia con el equipo asesor y con el coordinador de la comisión ejecutiva. Ahí se logra por primera vez que el equipo forje un frágil consenso hacia el ahorro. Se visitan algunas comunidades pero el

---

<sup>24</sup> Entrevista con Víctor Quintana el 26/09/2003

<sup>25</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/05/2003.

<sup>26</sup> Entrevista con Jesús Castañeda el 15/06/2003

<sup>27</sup> Entrevista con Víctor Quintana el 26/09/2003

momento importante es una reunión del Consejo campesino del Frente en el salón "Manos Unidas" de Anahuac.

El propósito del taller es: "Incentivar a los miembros del FDC para diseñar e iniciar un sistema participativo de ahorro y crédito, como una estrategia más de fortalecimiento de la propia organización."<sup>27</sup>

A esta reunión se han convocado las comunidades históricas del Frente: los Ruelas de Loma Pelona, las mujeres del Apache "Meche" Mendoza, Imelda Mendoza y Martha Ramos, los de Saynapuchi, el consejo de Namiquipa (Gerardo Gonzalez, Daniel Delgado, Juan Roque, Maclen Beltrán), los Morales de Páramo, Rosario Sias de Ranchos, Armando Córdova de Gómez Farias, los hermanos enemigos de Cerro Prieto y Chopeque...y otros que no recordamos. En esta reunión, se toma el compromiso colectivo de entrarle al ahorro sistemático y la mayoría acepta de participar en talleres sobre el ahorro.

*Me recuerdo que lo que me sorprendí, es que había casi puros hombres cuando nosotros trabajamos con casi puras mujeres.*

*Les expliqué la forma en que trabajábamos, sobre todo la forma en que está organizado el ahorro y la evidencia de que por acá sí ahorran las gentes del campo. Me oían, pero como que dudaban que fuera posible.*

*Había pasado una tremenda sequía, por lo que había más argumentos en contra de ahorrar en forma regular y sistemática.*

*Durante el taller hicimos unos ejercicios prácticos con los formatos de ahorro, de forma que captaran que era un sistema sencillo y se les quitara el miedo frente a lo nuevo.*

*Estoy seguro que si a esos mismos campesinos se les hubiera presentado esta propuesta, pero no formarían parte del FDC no hubiera arrancado el proyecto. La legitimidad que le dio el propio FDC, fue fundamental para dar los primeros pasos<sup>28</sup>.*

*Cuando viene Alfonso Castillo, lo que Alfonso aporta al FDC es el palpar una experiencia concreta donde hay una serie de prácticas que pueden ser replicables. Ahí tenemos "comos". Tenemos el reglamento de ellos, una posible propuesta de operación, tenemos ideas de lo que cuesta. Aparte hay una metodología de trabajo en los grupos. Todo eso no lo incluía Borunda que llevaba la idea e intuía cosas<sup>29</sup>.*

*Nos habló de lo importante de estar organizado y que era cosa fácil. No era mas que decidir de estar organizado. Nos decían con cuanto empezaron y*

---

<sup>27</sup>Programa de trabajo del taller, fax de Alfonso Castillo, 21 de agosto de 2003

<sup>28</sup> Entrevista con Alfonso Castillo 12/07/2003

<sup>29</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/05/2003.

*cuanto tenían y vimos que estaba funcionando. De ahí nació la idea de entrar a organizar los municipios por los buenos testimonios que ellos traían*<sup>30</sup>.

*Nos platico como estaban organizados con el ahorro y los proyectos. Se prestaban dinero, lo pagaban con intereses bajo y con un mejor servicio que en el banco. Las mujeres estaban muy organizadas*<sup>31</sup>.

*La decisión del equipo es salomónica. Se decide seguir el proceso de la caja de Matachi y se decide crear el fondo de ahorro*<sup>32</sup>.

*Yo le aposté desde el principio al modelo que nos trajeron de Tequisquiapan un poco a contrapelo de gente como Enrique Ochoa. A mi me pareció a partir de la experiencia de Alfonso Castillo que era algo interesante a promover, por eso le aposté*<sup>33</sup>.

Dando sus oportunidades a los dos modelos; lo que refleja una cierta flexibilidad pero también una gran indefinición y la ausencia de un proyecto tanto en el equipo como en la comisión ejecutiva.

Aunque la caja de Matachi lleva un adelanto estratégico y operacional, hay interés *marcado en promover el muy incierto Fondo de ahorro* porque representa un espacio a autonomía y de independencia donde nosotros controláramos el proceso de la gente en torno sobre todo en el ahorro<sup>34</sup>.

Para mí el Fondo de ahorro tenía tres propósitos muy claros. Uno, hacer que los campesinos tuvieran efectivo dentro de sus hogares. Dos, organizar el gasto campesino. Y tres, iniciar un proceso de educación en que la vida familiar se viera claramente definida y visualizada en la lucha general del Frente<sup>35</sup>.

El Fondo de ahorro descrito por el FDC en 1993<sup>36</sup>

El programa de ahorro surgió de un acuerdo del FDC para darse un instrumento propio de financiamiento. (...)

Los campesinos si pueden ahorrar, solos que hay que encontrar las formas y los mecanismos mas usuales para facilitar este proceso y convertirlo en un acto grupal y organizativo. (...)

Partimos entonces de que solo modificando estas dependencias del mercado (mercado de dinero, de insumos, de trabajo y de consumo), podríamos mejorar las condiciones de vida de los campesinos. Para ello se exigía una propuesta que hiciera mas eficiente el trabajo y el uso de los recursos. (...)

<sup>30</sup> Entrevista con Daniel Delgado 11/05/2003

<sup>31</sup> Entrevista con Mercedes Mendoza 10/10/2003

<sup>32</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>33</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

<sup>34</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/05/2003.

<sup>35</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>36</sup> Segundo Informe semestral del FDC 12/1999

De esta manera se requería un programa de ahorro que integra tanto el ahorro, como la capacitación y la organización.

Pero no todo esta arreglado. Si bien existe el acuerdo básico, no todos miden las consecuencias en términos de trabajo, de recursos y de interacción con la actividad del FDC. El Fondo de ahorro es mas algo de Borunda y Juan, y llama poco la atención de los demás y menos de la Ejecutiva.

*La primera comisión ejecutiva (campesina) era muy utilitarista y el fondo de ahorro no le llamaba mucha la atención por que no había mucho que repartir. Entonces no le interesaba<sup>37</sup>.*

A Víctor Quintana, el coordinador del equipo del FDC, le llama la atención el costo.

*Al principio me pareció muy alto el costo en la etapa de despegué de la cooperativa.*

*Por el medio de un modo de acumulación originaria de experiencia, de membresía, de liderazgo, de saber hacer; se dio un proceso, que a mi, me parecía que era una inversión altísima en aquel momento. No estábamos advertidos. Si alguien nos hubiera dicho que para una cooperativa exitosa deben de tener una etapa de despegue de números rojos, de una inversión institucional de tanto tiempo. Hubiera sido diferente y lo hubiéramos pensado dos veces. Eso me desesperó en un principio<sup>38</sup>.*

El Fondo de Ahorro del Frente va a sufrir de esta indefinición del procreador (el FDC) en los años que siguen.

*El problema central era que el modelo de organización de la caja entraba en conflicto con el modelo abierto de organización del Frente, que posibilitaba las grandes movilizaciones campesinas. Mientras que el modelo de organización de la caja era pequeño centrado en esfuerzos educativos y por lo tanto tendría grandes dificultades para operar movilizaciones de carácter más fuerte y además era muy costoso con atención a poca gente<sup>39</sup>.*

### **El Fondo revolvente**

Pero la idea de crear el fondo de ahorro del FDC se acelera con la oportunidad de la creación de lo que se llama en 1993 el Fondo revolvente. En 1993, como cada año desde la existencia de Pronasol, el FDC encabeza las luchas para ampliar la cobertura del programa. En abril se toman diez Presidencias Municipales al mismo tiempo durante dos días. A pesar de importantes éxitos en Santa Isabel, Namiquipa y Matachi, hay alguna gente que se queda fuera del programa. Porque no alcanza el recurso, pero también porque las Presidencias Municipales hacen un uso clientelar del recurso como los casos de Temosachi, Chihuahua y Gómez Farías.

El FDC, usando su estrategia tradicional levanta un padrón de productores y productoras que se quedaron fuera del Pronasol siempre y cuando acrediten que participaron en las luchas. En Mayo 1993, el FDC dispone de una lista con productores de Pachera (Guerrero), La Noria y El Charco (Chihuahua), San Isidro, La Laguna y El Progreso (Temosachi), El Rayo y Lázaro Cárdenas (Cuauhtemoc).

---

<sup>37</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>38</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

<sup>39</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

En aquel entonces, el Gobierno del Estado no ha cumplido con la principal promesa de la lucha de Enero de 1993: la vivienda. Va tardar casi un año<sup>7</sup> antes que frente a la obstrucción o impericia del Gobierno Federal (SEDESOL), el Gobierno del Estado ponga en marcha su propio programa con el Instituto de la Vivienda IVI<sup>8</sup>. Entonces en Septiembre cuando Rafael Corral, el coordinador de la Comisión Ejecutiva del FDC presenta su lista de 181 solicitantes que se quedaron fuera del programa, el Gobierno del Estado acepta hacer un préstamo sin interés de \$332,000 pesos (mas de cien mil dólares), para cubrir esta demanda. Rafael Corral aprovecha la coyuntura para jalar un apoyo para su proyecto de cuenca lechera en Independencia a través la adquisición de vacas lecheras.

Ese fondo Revolvente va revelarse importante para el Fondo de ahorro por dos razones. Primero, el equipo del FDC y la Comisión Ejecutiva se dan cuenta que el Gobierno del Estado ha hecho varios prestamos importantes (Caja Matachi, caja Anahuac, Fondo Revolvente, Fondo de vivienda) y que la capacidad de interlocución y de credibilidad de la organización va depender de su capacidad a cumplir su palabra (rembolsar los fondos prestados). Dado que muchos de los beneficiarios del crédito a la palabra (caso de Chihuahua y Temosachi) son de muy recién ingreso, el FDC busca una manera de asegurar los pagos y la organización. Por esto se "obliga" los grupos de Pronasoleros apoyados por el Fondo Revolvente a participar a los talleres de inducción del Fondo de ahorro con el propósito que se integren al ahorro y se organizan mejor.

Segundo, la administración del fondo revolvente en su vertiente proyectos (las vacas lecheras son nada mas uno de los proyectos); sin normas, sin reglamento, con trafico de influencia o con criterios de amistad mas que productivos... va constituir otro poderoso anti modelo y va convencer los asesores de la Cooperativa de no aceptar dinero del Gobierno en el capital del fondo<sup>9</sup> dado la fuerte propensión de los campesinos a no pagar lo que proviene del Gobierno. De hecho ese fondo desaparecerá en menos de tres años, salvo en Guerrero donde perdurará hasta 2001.

### **La promoción del fondo de ahorro**

Después de la visita de Alfonso, se decide que Gabriel Borunda y Jean-Baptiste Cousin "Juan Bautista", un joven francés que hace su servicio social en el FDC desde Enero de 1993 a invitación de Víctor Quintana, serán los encargados de este nuevo proyecto.

Las comunidades donde se hacen las reuniones de información son las que participaron a la reunión de Anahuac con Alfonso y los grupos apoyados por el Fondo Revolvente (con crédito a la palabra).

Sainapuchi (Riva Palacio), Pachera y Ranchos de Santiago (Guerrero), El progreso, San Isidro de Lomas y La Laguna (Temosachi), El Nogal, Santa Ana, Independencia, Teseachi y El Centauro (Namiquipa), El Apache, Lázaro Cárdenas, El Rayo y Loma Pelona (Cuauhtemoc) entran y son los grupos fundadores del fondo de ahorro. Pedernales y Páramo de Morelos (Guerrero), Ruiz Cortinez y El Picacho (Namiquipa), Cerro Prieto y Choqueque (Cusihuirachi), La Noria y El Charco (Chihuahua) se pierden en el camino.

---

<sup>7</sup> Para eso se crea el FDC Asociación Civil en Noviembre 1993

<sup>8</sup> Estos programas del IVI fueron después muy bien aprovechados por los afiliados del FDC hasta 2000.

<sup>9</sup> Esta politica durará hasta 2002

*Fue un periodo bastante intenso. Se hicieron 54 talleres en dos meses. Salíamos por dos o tres días. Dormíamos en las comunidades y hacíamos tres talleres diarios.*

*Nos repartimos bien el trabajo con Borunda. El manejaba todos los conceptos y yo el aspecto organizativo. Formamos una dupla muy complementaria, los dos en ese intenso otoño<sup>42</sup>.*

*Cuando se terminaba el tercer taller, llegaba el momento importante que era de preguntar al grupo si quería o no entrar en el ahorro. En aquel entonces no era muy atractivo entrar al ahorro en comparación con otros proyectos del Frente y la cultura de movilización - repartición de los logros que existía. Lo que yo hacía era buscar el líder del grupo y asegurarme que él iba a entrar. Entonces, delante de todos, se le preguntaba en primero y si el líder asentaba, era de esperar que todo el grupo entrará.*

*En La Noria (Chihuahua) donde había un muy buen grupo organizado y luchador, no me di cuenta que el líder del grupo, Miguel, se había disgustado con el FDC por una gestión que no se llevó a cabo. Entonces cuando le pregunto, (seguro de su respuesta positiva), si va a entrarle, él contesta que no (a la sorpresa de muchos) y con eso logra a desalentar a todo el grupo que como un rebaño dócil decide no enfrentar a su líder. Es así que perdimos lo que se perfilaba ser un excelente grupo<sup>43</sup>.*

### **El taller de Chihuahua en Noviembre 1993**

A principios de Noviembre regresa a Chihuahua Alfonso Castillo. Ahora ya no se trata de pláticas sino de elaborar de manera colectiva el reglamento. En los talleres de comunidad se ha planteado una propuesta de reglamento con unos puntos pendientes que hay que decidir.

El taller se lleva a cabo en las instalaciones del Centro de Atención a la Mujer Trabajadora (CAMT) en Chihuahua y el hospedaje en la granja hogar de la madre Reynoso. Varios campesinos se acuerdan de la calidad y de la generosidad de la madre.

*Se juntan unos 30 representantes de grupos de ahorro (llamados cajeros) Sobre el taller, hay varias cosas que se me hacen muy importantes. Hay una participación muy entusiasta. Lo que tenía de diferente con otros eventos del Frente donde generalmente hay una participación entusiasta, es que en esta, de manera particular, la gente traía expectativas de cómo utilizar su recurso. La gente había trabajado algunas ideas de cómo concebir sus normas y su reglamento. También la gente se había apropiado del proyecto y creo sobrepasando las expectativas de liderazgo de la Comisión Ejecutiva y del equipo Asesor<sup>44</sup>.*

*El taller se llevó a cabo de manera muy fluida, Hubo nada más un serio atoron: la periodicidad del ahorro. Alfonso nos estaba platicando de las virtudes del ahorro semanal. Nosotros sabíamos que dado las distancias no íbamos a poder visitar las comunidades más de una vez por mes y los campesinos querían el ahorro por mes. Sin duda algunos hubieran escogido hasta el ahorro*

---

<sup>42</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 17/05/2003

<sup>43</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 17/05/2003

<sup>44</sup> Entrevista con Gabriel Borunda el 13/05/2003

*anual. En ese momento, Rafael Corral toma la palabra y cumpliendo con su papel de líder desatora la discusión y propone el ahorro quincenal. Se decide ahorrar un mínimo de \$10 pesos por quincena<sup>45</sup>.*

## **Primeros pasos**

### **El modelo "URAC" revisitado y primeras innovaciones con la metodología tradicional de intervención del FDC.**

La metodología es básicamente la de la URAC: Ahorro sistemático, obligatorio con un mínimo, en grupos organizados. El funcionamiento es democrático. El Consejo de cajeros (jefes de grupos) es la única instancia que puede hacer los cambios al reglamento.

En el renglón del crédito se presta 3 veces lo ahorrado y los primeros prestamos son de \$500 pesos.

Se paga una inscripción anual para participar con los gastos (no es una aportación al capital porque en el "modelo" de la URAC no existe la obsesión de constitución del capital social como en las Cooperativas o Uniones de Crédito).

Aunque el mínimo es \$10 pesos por quincena (que equivale a 60 pesos de hoy en valor constante), los socios pueden fijarse un compromiso de ahorro más alto (muy pocos lo hacen) y el ahorro extra es bien recibido.

### **La invención de los promotores**

La URAC/UDEC, en Queretaro, trabaja en 4 municipios no muy lejanos, cuando el fondo de ahorro empieza a trabajar en Pachera, San Isidro, Namiquipa, Lázaro Cárdenas y Saynapuchi, es decir una zona de 20,000 km cuadrados. Entonces Juan Bautista y Borunda están rápidamente convencidos (y mas después del agotador periodo de promoción) que no se puede atender los grupos desde Chihuahua, con el equipo asesor. Es necesario ir a la comunidad para traerse el dinero del ahorro (por lo menos una vez al mes), pero es indispensable para cumplir el objetivo de organización y formación de aprovechar esta vuelta para hacer la reunión de los socios en la comunidad.

Juan Bautista plantea la idea de trabajar con promotores campesinos en las comunidades en lugar de asesores en Chihuahua.

*Para mí, llegando de Europa, siempre me había aparecido absurdo que el equipo asesor del FDC maneje tantas cosas desde Chihuahua. Si bien era necesario de estar en Chihuahua (capital política), se volvía imposible seguir manteniendo una presencia del equipo en las comunidades tanto por cuestiones de costo, de tiempo y de desgaste. Había que buscar una estructura intermedia que eran los promotores. Pero la creación de los promotores responde también a una convicción compartida con Borunda que era de formar cuadros intermedios en el Frente. Por lo tanto, nuestro trabajo*

---

<sup>45</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 19/05/2003

*era de acompañar y capacitar los promotores y los cajeros, más que estar en las comunidades*<sup>46</sup>.

Es una innovación en comparación con la metodología clásica de trabajo del FDC. Aunque existen, desde siempre, cuadros intermediarios en el FDC: los representantes municipales, estos no desempeñan una actividad sistemática como lo van hacer poquito a poquito los promotores.

Para el manejo del dinero, se decide trabajar regionalmente. Cada promotor abre una cuenta bancaria a su nombre donde deposita el dinero de los socios. Esta descentralización tendrá repercusiones graves algunos años más tarde cuando algunos promotores, libres de todo control, manejaran estas cuentas como las suyas propias.

Lo que se centraliza es la información en Cd. Cuauhtemoc. Con la ayuda de Paco Miranda, Juan diseña un programita artesanal en Excel para el cálculo de los intereses. Este programa subsistirá hasta Noviembre de 2001.

### **El debate sobre el subsidio a la estructura de reuniones**

Definitivamente el fondo de ahorro no es una respuesta a una demanda inmediata de los campesinos del FDC. Ellos quieren crédito (como en el caso de la Caja Matachi) y el modelo del fondo de ahorro propone ahorro, reuniones, organización y ningún beneficio inmediato, para los que no están convencidos de las virtudes del ahorro. Para Borunda y Juan Bautista, y siguiendo el ejemplo de Tequisquiapan es necesario pagar los gastos de los cajeros que participan en el proceso organizativo. Esa cuestión fue muy discutida en el FDC.

De un lado, Borunda y Juan justifican como pedir a un socio que ahorre 20 pesos por mes y pedirle que invierta \$100 pesos para ir al Consejo de cajeros. Indudablemente ese proyecto iba a contra pelo de algunas costumbres del FDC y si no había un incentivo para los que entraban de manera voluntaria, entonces iba a ser difícil lograr los propósitos.

De otro lado, los Frentistas históricos hacen notar, con justa razón, que hasta ahora el FDC nunca ha pagado los gastos de pasaje de sus militantes cuando hay una movilización. No existe la tradición del tradicional acarreo del PRI, y ni el dinero para hacerlo. En el mejor de los casos, los que van a las movilizaciones piden una cooperación solidaria a la comunidad. Es con estas virtudes que se ha construido el FDC. Por supuesto que no es lo mismo ir a una movilización en Chihuahua con la expectativa de lograr el crédito a la palabra (por ejemplo), que ir a un consejo de cajeros para revisar el desempeño del ahorro.

Además las comunidades enfrentan un proceso de descapitalización que merman sus disponibilidades para luchas o reuniones. El debate va perdurar hasta 2001<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 19/05/2003

<sup>47</sup> Fecha a la cual la Cooperativa ha crecido tanto que ya no puede pagar los viáticos pero que corresponde también a un momento de maduración donde los socios valoran bastante la Cooperativa para hacer el gasto.

## Los Primeros 18 meses

### Recursos humanos y logísticos

*Mercedes “Meche” Mendoza de El Apache, una de las fundadoras del FDC y mujer muy luchadora es elegida como promotora para los municipios de Riva Palacio, Cuauhtemoc y Guerrero.*

*Nosotros teníamos una tortillería. Necesitábamos dinero y nadie nos prestaba. La idea vino del FDC. Borunda vino al Rancho y me comentó que fuera promotora. Creo que me escogieron por mi participación en las luchas de la UPCALA<sup>48</sup> y del FDC<sup>49</sup>.*

*“Meche” es una líder moral del FDC. Su participación en las luchas de 1985-87 con las tomas de bodega la había dado una gran autoridad con los campesinos y campesinas. Generalmente en las reuniones de la Permanente, “Meche” era la única mujer que tomaba la palabra y exhortaba a los hombres a luchar.*

*El aspecto administrativo no era su fuerte. No siempre hacía su tarea, era poco desordenada en su trabajo. No tenía la sistematización y la disciplina. Se reborujaba fácilmente con los números.*

*Pero era muy agradable y muy trabajadora. Era muy clara con la mística de la cooperativa, de la solidaridad, de las luchas. Fue uno de los cimientos de la Cooperativa de los primeros años<sup>50</sup>.*

En Namiquipa se elige a Consuelo “Chelo” Quintana, otra mujer muy luchadora y en Temosachi a un joven técnico Armando Daniels.

Se abre una oficina en Cuauhtemoc gracias al apoyo de Humberto Ramos, otro de los fundadores del FDC<sup>51</sup>. Se emplea a una secretaria, Rita Hernández. Se adquiere un “vocho” muy usado para que Meche pueda atender sus comunidades que son muy dispersas.

Me acuerdo que “Meche” nos visitaba como promotora. Nos platicaba del FDC y del ahorro. La platica duraba una hora o una hora y media.

Tenía un vochito que se acababa cada mes. No sabía manejar. Cada rato se atascaba y teníamos que ir y sacarla con el tractor o llegaba a pie porque ya no funcionaba el mueble<sup>52</sup>.

*Tenía miedo de ir a Lázaro Cárdenas. Decían que los “narcos” estaban allí. Siempre invitaba a gente. En Pachera y Cárdenas, me quedaba con las mujeres. Me daban mucho de comer y dormía muy a gusto. <sup>53</sup>*

---

<sup>48</sup> Unión por los campesinos de la Laguna, una de las organizaciones que crea el FDC.

<sup>49</sup> Entrevista con Mercedes Mendoza 10/10/2003

<sup>50</sup> Entrevista con Kuata Perez 15/07/2003

<sup>51</sup> Este gran apoyo perdurará hasta 2000 cuando la Cooperativa empezara a pagar renta para sus oficinas.

<sup>52</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 25/08/2003

<sup>53</sup> Entrevista con Mercedes Mendoza 10/10/2003

*En Anáhuac, cuna del FDC, la gente se incorpora a pesar del reciente fracaso de otra caja de ahorro.*

*Nosotros teníamos la experiencia negativa de la caja de ahorro de Anahuac que habíamos hecho con la parroquia y que se había desbaratado, pero decidimos de entrar a la del Frente porque siempre apostamos al ahorro para salir adelante y sabíamos que esto era el futuro, que el banco iba a prestarnos<sup>54</sup>*

*En Namiquipa se batallaba un poco. Yo tuve una reunión en Cologachi<sup>55</sup> (Colonia Independencia). Yo les recordé que la palabra crédito significaba creer. Y los campesinos podían ser sujetos de crédito porque la gente podía creer en ellos. Cuando alguien no tenía crédito es porque la gente no podía creer. Y algunos decidieron entrar ese día. Una semana después tuvimos la reunión del Consejo municipal del FDC y los representantes de comunidad estaban bastante indecisos. En esta ocasión tomó la palabra Rafael Corral, el coordinador de la Comisión Ejecutiva originario de Independencia, que había participado en la reunión de la semana pasada. Y dijo: “yo tampoco era convencido de la locura de Gabriel, pero el otro día dijo que un fondo de ahorro era para recuperar el concepto de crédito de los campesinos y crédito quiere decir creer y yo creo que los campesinos podemos creer y que la gente vuelva a creer en nosotros.” Y estas palabras dichas de manera tan sencilla, no pensé que iban a ser tan importantes pero lograron a convencer a bastante gente.*

En Anahuac, cuna del FDC, la gente entra, a pesar del recién fracaso de otra caja de ahorro.

*Nosotros teníamos la experiencia negativa de la Caja de ahorro de Anahuac que habíamos hecho con la parroquia y que se había desbaratado, pero decidimos de entrar a la del Frente porque siempre apostamos al ahorro para salir adelante y sabíamos que esto era el futuro, que el banco ya nos iba a prestar.*

Se imprimen los formatos básicos: reglamentos, libretas de ahorro, hojas de colecta... Son muchos gastos fijos al principio. Afortunadamente se consigue con el FAM<sup>56</sup> y el CCFD<sup>57</sup> de Francia una primera donación que permite cubrir los gastos durante el primer año.

En Diciembre 1993, Enero y Febrero 1994 se juntan mensualmente los 25 cajeros que participaron en el taller de Chihuahua. Después a partir de Marzo las reuniones mensuales de cajeros son por regiones (una en Cuauhtemoc, otra en Namiquipa y otra en Temosachi). Y nada más cada seis meses todos los cajeros se juntan en Cuauhtemoc.

*Mandábamos el dinero del ahorro con unos alumnos del pueblo (Teseachi) que iban a la secundaria técnica de Soto Maynez porque no había recursos. Nosotros como cajeros no recibíamos apoyo, entonces como íbamos a llevar el dinero. Por esto mandábamos el dinero con los muchachos que nos hicieron muy bien el favor. Ellos los entregaban a la promotora<sup>58</sup>.*

---

<sup>54</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 25/08/2003

<sup>55</sup> En aquel entonces la comunidad más grande del FDC.

<sup>56</sup> Fondo de Apoyo Mutuo

<sup>57</sup> Comité Católico contra el Hambre y para el desarrollo.

<sup>58</sup> Entrevista con Daniel Delgado 11/05/2003

*Cuando pasaban los 15 días yo traía el ahorro el Centauro ahorraba diez pesos pero gastaba 20 en gasolina entonces da te cuenta que yo no estaba ahorrado nada estaba perdiendo mi dinero pero no me interesaba eso lo que me interesaba era que las cajas de ahorro salieran adelante porque o pensaba en aquel tiempo que algún día íbamos a llegar a beneficiar a mucha gente<sup>58</sup>.*

### **El sistema de reuniones y capacitaciones**

Todo el trabajo en las reuniones esta basado en conocer el reglamento y apoyarse para ahorrar y cumplir con este compromiso. Parte de la experiencia de la URAC es también construir una cultura del reglamento. Juan Bautista acompaña los recién nombrados promotores en sus primeras reuniones.

Pero no se pierde de vista el aspecto de capacitación. Gabriel Borunda que es asesor de CENAMI<sup>59</sup> logra que venga la hermana Alta Gracia Villareal con dos compañeros de la Flor de Amatán de Chiapas para hacer un taller sobre la economía solidaria.

En Abril el padre Jara, también de CENAMI, imparte tres talleres (Temosachi, Cuauhtemoc y Soto Maynez) con un temario enfocado sobre el trabajo, el gasto, y la noción de crédito (creer).

*La visita de Jarra fue muy importante. Estábamos empezando y él nos dijo: "No pierdan fe. Siguen adelante, un día van a tener éxito." Esto nos ayudó a convencer la gente<sup>60</sup>.*

El contenido de este segundo taller va servir de base a la mayoría de las pláticas de inducción en las comunidades en 1999.

En esta ocasión se decide hacer tres talleres regionales en lugar de un taller en Chihuahua para bajar costos y favorecer la participación.

Al principio la estructura de reuniones de fondo es bastante complicada. Cada grupo se junta una vez al mes (si hay 7 grupos en la comunidad, son 7 reuniones), pero además cada cajero tiene una reunión mensual con los otros cajeros de su región. Los promotores a su vez se juntan una vez al mes.

Para los iniciadores no era "reunionitis" sino un paso obligatorio: crear espacios para fomentar nuevas actitudes, para mantener la cohesión y lograr el cambio de mentalidad ligado al ahorro.

En Febrero 1994 se hacen los primeros préstamos para pagar Pronasol. El monto máximo de los préstamos aumenta a \$1,000.

En el consejo de cajeros de Julio (donde van todos los cajeros de las tres regiones) se rifa una sala para el mejor grupo.

*Fue el primero y creo único intento para premiar a los buenos ahorradores. La idea era de recompensar el mejor grupo con un juego de sala. Pero no previmos bien la metodología. Queríamos que fueran los cajeros que pudieran decidir que grupo era mejor (en el sentido de más cumplido). Pero no era fácil para los cajeros, de ser jueces y partes. Además participó en la asamblea Rafael Corral, el coordinador del FDC que interfirió en el proceso con mucha condescendencia. Como si el premio era un regalo personal que el maestro*

---

<sup>58</sup> Entrevista con Juan Roque 03/12/2003

<sup>59</sup> Centro Nacional de Apoyo a las Misiones Indígenas

<sup>60</sup> Entrevista con Juan Roque 03/12/2003

*daba a sus alumnos. El premio se dio a un grupo de La Laguna (Temosachi) ante los dos grupos de Saynapuchi (Riva Palacio). Nos dejó un mal sabor de boca y nunca volvimos a premiar grupos<sup>62</sup>.*

En Namiquipa se da el primer cambio de promotora. "Chelo" Quintana batalla con sus grupos para imponer la disciplina de las reuniones y se siente presionada. Decide renunciar *"para no quedar mal con Juan"*. Entra en su lugar Armida "La China" Galaviz. En Julio, a la iniciativa de Isabel Domínguez, Armando Córdoba y Mundo Ruiz se trabaja en el municipio de Gómez Farias. Manuel "Meny" Domínguez es el promotor.

En septiembre 1994, se lleva a cabo un nuevo proceso de capacitación. Se hacen 4 talleres, uno en cada región, con Isabel Encerrado del CAMT, Gabriel Borunda y Nacho Galicia, sobre la metodología para pequeños proyectos productivos con un énfasis sobre la parte organizacional. Se elabora una baraja de los pasos a seguir para los proyectos productivos.

Es un primer intento de ligar cooperativa a proyectos productivos. Pero es una iniciativa aislada a la cual no se da seguimiento. Los campesinos no se transforman en mini emprendedores agroindustriales con un solo taller.

En ese periodo, lo esencial del trabajo es lograr que los grupos existentes perduren. El Fondo de ahorro trabaja con una minoría del FDC. Se logran hacer grupos nuevos en el Tásate del Águila (Cuauhtémoc) y en Rancho de Peña (Santa Isabel) gracias a los contactos interpersonales de los promotores o de los asesores.

*Tengo la impresión que cuando empezamos, los campesinos no toman el ahorro muy en serio. A veces, aceptan de entrar porque les da hasta lastima de decirnos que no. Los campesinos son muy nobles y valoran mucho la amistad que uno puede tener con ellos. Después poquito a poquito se dan cuenta de los que se trata y se apropián del proceso...o se salen<sup>63</sup>.*

*Se quejaban que no tenían dinero. En realidad tenían mucha desconfianza. Teman a que fuera mentiras. Les invitábamos y se juntaban pero no daban el paso. Además no estaban acostumbrados a apartar un poquito. Cuando les platicaba del ahorro, se emocionaban pero el momento de formar un grupo, se les hacía difícil. Querían hacerlo de manera individual y no en grupo<sup>10</sup>.*

*Yo le entré por la razón de organizarnos y trabajar mas unidos y en grupo. Porque en primer lugar ya individualmente nada se puede hacer. Si en grupito no conseguimos cosas, menos individualmente. Lo que me gustaba era la idea del trabajo en grupo. Me fue bien, estuvimos unidos conseguimos mas apoyo entre nosotros mismos. Apoyo moral y económico. En las reuniones nos la pasamos a gusto, convivimos a gusto, platicamos. Está muy bonito<sup>65</sup>.*

*Yo entré porque siempre me ha gustado la organización y la lucha social pero no esperaba que trascendiera tanto todo esto. Éramos tan pocos al principio<sup>66</sup>.*

---

<sup>62</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 19/05/2003

<sup>63</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 20/05/2003

<sup>10</sup> Entrevista con Mercedes Mendoza el 10/10/2003

<sup>65</sup> Entrevista con Melecio Maldonado el 28/09/2003

<sup>66</sup> Entrevista con Humberto Varela, cajero fundador 14/06/2003

*Al principio no era muy tentativo porque con veinte pesos de ahorro, se nos hacía imposible llegar a capitalizarnos, porque el campesino tiene la idea de que poco es nada y ese fue el problema. Por lo pronto nos fuimos a entrarle. Además la participación organizativa nos ayudaba en esa forma y ahorita en la actualidad ya comprobamos que “de grano en grano llena la gallina el buche”<sup>67</sup>.*

El Fondo de ahorro se enfrenta a un problema recurrente: los cajeros. El cajero o jefe de grupo es un elemento vital. Participa en las reuniones del Consejo de Cajeros donde se hacen los cambios al reglamento, se encarga de la recaudación del dinero y de los formatos administrativos (lo que ahorra a la Cooperativa tener secretarías y oficinas), es el enlace entre los socios y la institución. Para tantas responsabilidades no siempre hay candidatos. En la medida del posible, se intenta buscar nuevos cuadros para cumplir con ese papel. Si un socio o una socia tiene una tienda, es casi seguro de ser escogido para el manejo de los números. A veces el cajero se va y no hay candidatos para suplirlo y el grupo desaparece.

En 1994, la Cooperativa cuenta con poquito más de 300 socios

Tabla 1: Numero de socios en la Cooperativa en 1994<sup>68</sup>

<b>Comunidades</b>	<b>Grupos</b>	<b>Socios</b>
Rancho de Peña (Santa Isabel)	1	10
El apache (Cuauhtémoc)	1	8
El Rayo (Cuauhtémoc)	1	10
Lázaro Cárdenas (Cuauhtémoc)	2	17
Zamaloapan (Cuauhtémoc)	1	5
Loma Pelona (Cuauhtémoc)	1	8
Tascate (Cuauhtémoc)	1	11
Saynapuchi (Riva Palacios)	2	17
Pachera (Guerreo)	1	8
Ranchos de Santiago (Guerrero)	1	10
<b>Subtotal Región Cuauhtémoc</b>	<b>12</b>	<b>104</b>
Centauro (Namiquipa)	1	4
Nogal (Namiquipa)	2	13
Independencia (Namiquipa)	1	5
Teseachi (Namiquipa)	2	8

<sup>67</sup> Entrevista con Melquíades Rocha 28/09/2003

<sup>68</sup> Tercer informe semestral del FDC, p. 8. Junio 1994

Soto Maynez (Namiquipa)	3	24
<b>Subtotal Región Namiquipa</b>	<b>9</b>	<b>54</b>
La Laguna (Temosachi)	2	20
El Progreso	1	5
Subtotal Región Temosachi	3	25
Gómez Farías	3	10
<b>Subtotal Región Gómez Farías</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>193</b>

Al 31 de Diciembre de 1994, el Fondo ha hecho 80 préstamos. En un año (1994) ha recaudado \$54,268 pesos (6 veces menos que lo que el Gobierno del Estado ha aportado al Fondo Revolvante)<sup>69</sup>.

### **Dos obispos y una carta para conseguir recursos financieros**

El dinero del CCFD se agota rápidamente. Se necesita mas; y entonces Borunda hace una solicitud a MISEREOR<sup>11</sup> a través de CENAMI. Dos Compañeros de CENAMI vinieron a Chihuahua para dar talleres y fueron testigo del buen trabajo. Hay que cumplir nada más con un requisito formal: una carta de apoyo del obispo. El proyecto trabaja en tres diócesis: la de Chihuahua, la de Madera y la recién creada de la Tarahumara.

*Fuimos con Fernández Arteaga el arzobispo de Chihuahua. Fue una entrevista muy corta. Le explicamos el proyecto, nos escuchó y parecía de mármol. Y después no explico, muy tranquilamente, que no iba a darnos la carta porque pensaba que el dinero de los feligreses de Alemania no era para organizaciones de nuestro tipo sino para construir iglesias. Además dijo que iba a externar sus opiniones a Misereor, porque no entendía porque Misereor nos apoyaba y que iba a cuidar que otros obispos no nos dieran la carta<sup>71</sup>.*

*Para mi fue como un trauma de ver ese príncipe de la iglesia en su lujoso "bunker" recitarnos con su voz monocorde, como si estuviera diciendo su rosario, que no era en la misión de la iglesia apoyar nuestro trabajo.<sup>12</sup>*

Después de ese baño de agua helada, no se pierde nada buscar otro obispo, pero hay que hacerlo rápidamente. El de Madera acaba de ser nombrado a Ciudad Juárez.

<sup>69</sup> Cuarto informe semestral del FDC, p.19. Diciembre 1994

<sup>11</sup> Organización de cooperación de los obispos Alemanes

<sup>71</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>12</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 06/06/2003

Entonces queda el obispo de la Tarahumara. En febrero 1994, hace un mes que José Luis Dibildox entró en función.

*Pedimos cita en Guachochi y vamos con Juan a buscar esa carta que tanto nos hace falta. Llegamos y el obispo nos recibe. Le explicamos muy claramente el caso y el resultado de la entrevista con Fernández Arteaga. Nos escuchó con mucha seriedad y concentración y nos preguntó si una de las comunidades de su diócesis estaba involucrada en el proyecto del ahorro. Afortunadamente contábamos con la comunidad de Pachera en el municipio de Guerrero. Entonces sin mas comentarios nos dijo que iba a darnos la carta<sup>73</sup>.*

Con esto se resuelva el asunto del dinero para los gastos de operación hasta 1995.

### **La transición de 1995**

En el FDC, la Comisión Ejecutiva es mas bien una sola persona, el coordinador Rafael Corral. El juega un papel importante al principio, por su cercanía con Gabriel Borunda. *Rafael era comprometido pero no convencido<sup>73</sup>*. Logra convencer a los de Namiquipa. Pero en la medida que se va desarrollando el proyecto, se dedica a cosas mas relevantes desde su punto de vista.

El progresivo alejamiento del proyecto por parte de Borunda por causas profesionales y unas discrepancias fuertes entre Juan Bautista y Rafael en 1994 hace que este ultimo se vuelve indiferente y se desinteresa del proceso. En su informe de 5 cuartillas al segundo congreso del FDC, dedica 5 palabras al fondo mencionándole como un proyecto del FDC<sup>75</sup>.

*La comisión ejecutiva tenía una posición muy pragmática. La Cooperativa es algo que no nos sirve, porque no sacamos cosas, porque no repartimos. "A quien se le ocurre que con 5 o 15 pesos vas a algún día lograr hacer algo". Al final de cuenta Rafael Corral venía de un área de temporal no tan pobre, que era la gente de Namiquipa entonces no había la visión que la cooperativa pudiera aportar algo al Frente. Porque era una comisión ejecutiva que estaba mas diseñada para repartir los logros que para impulsar cosas de largo plazo<sup>76</sup>.*

Víctor Quintana, que representa el equipo asesor en la Comisión Ejecutiva lo recuerda también.

*Yo siento que la cooperativa no fue asumida por las direcciones del FDC los primeros años. Como que se puso alguien dejarlo hacer pero no hubo una promoción mas activa de la cooperativa<sup>77</sup>.*

Dagoberto Gonzáles, en aquel entonces secretario de organización, ni se acuerda que existía la Cooperativa.

### **Sigue el dilema dentro del FDC**

---

<sup>73</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>73</sup> Entrevista con Gabriel Borunda 13/05/2003

<sup>75</sup> Memoria del segundo congreso del FDC 18 y 19 de Marzo de 1995

<sup>76</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/05/2003

<sup>77</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

La transición de un movimiento hacia una organización (sin que la organización pierda su espíritu de lucha) no es cosa fácil. Esta situación esta perfectamente bien percibida por Laura Becerra de Equipo Pueblo durante su primera visita en el Frente.

Hay en efecto una concepción global, de la política y objetivos generales del FDC, en otras palabras, no hay posturas antagónicas. A pesar de eso, si se revelan diferencias que aunque no son fundamentales, ameritan un intercambio y puesta en común entre el equipo. Por ejemplo, todos tienen la impresión de que se vive una tensión entre el peso o importancia que se le da a la lucha reivindicativa a través de la movilización...y el que se le da a los proyectos sociales productivos. Se piensa que los tiempos políticos y los tiempos económicos, sin duda buscan los mismos resultados: mejorar las condiciones de los campesinos del FDC, pero en la practica cotidiana hay un sentimiento de que cada cual pone mas atención y considera mas importante el área en la que de manera natural o por decisión esta actuando directa y comprometidamente<sup>14</sup>.

### **La evaluación externa de Equipo Pueblo**

En Diciembre de 1994, Equipo Pueblo, que apoya al FDC desde siempre, escoge a Laura Becerra y Santiago Martíni para realizar una evaluación externa de sus proyectos (incluyendo el FDC). Este último, de origen Chilena, tiene una amplia experiencia del mundo cooperativista y acaba de asesorar al Gobierno Mexicano y a los diputados sobre las reformas a la ley de cooperativa. Es el primero que deja un testimonio externo al FDC sobre el trabajo del Fondo de ahorro y su significación para la organización.

A través de este fondo, se esta introduciendo un cambio sustancial en la cultura de la organización, señalando el ahorro interno como el medio mas sano de gestión financiera para el auto desarrollo independiente de los campesinos, para la solución de algunos de sus problemas. La disciplina aplicada por los grupos de ahorro es extraordinariamente rígida. Los préstamos son aprobados por cada grupo y avalados por todos sus integrantes, para garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones económicas. Es necesario mantener estas características de la administración, para frenar la demanda inicial por préstamos, la cual es siempre mayor a los ahorros acumulados y disciplinar a los grupos en su responsabilidad.

La creación de este fondo introdujo un cambio esencial en la cultura de la organización, al volcar a su interior la capacidad de captar fondos financieros entre sus propios asociados. Utilizar las capacidades de ahorro de los miembros en el desarrollo de un sistema de crédito a la producción y a la atención de las emergencias de las familias campesinas, es cimentar la independencia del movimiento en su desarrollo futuro<sup>79</sup>.

### **La cuestión legal**

Además, Santiago urge ver la cuestión legal. Es un decidido defensor del modelo cooperativista y aconseja usar las posibilidades que ofrece la nueva ley de 1994. De hecho, Santiago Martíni co-redacta con Juan Bautista las bases constitutivas. Hay un intercambio interesante entre los dos. Entre las recomendaciones de Santiago

---

<sup>14</sup> Algunas consideraciones para una futura evaluación, Laura Becerra Equipo Pueblo 22/02/1994.

<sup>79</sup> Santiago Martini, Laura Becerra Evaluación Equipo Pueblo 1994

podemos citar las siguientes. Algunos de sus comentarios son casi proféticos. Las discusiones se centralizaron alrededor del objeto social de la Cooperativa.

*La Cooperativa debiera dedicarse exclusivamente a actividades financieras y no entrar en otras actividades para cuyo efecto seguramente no cuenta ni con los medios financieros, organizativos, materiales y de recursos humanos para enfrentarlos...*

El manejo de los recursos. La cooperativa se arrepentirá de no haberle hecho caso a esta recomendación:

*No se debe olvidar que es absolutamente inconveniente descentralizar la responsabilidad en la administración del dinero....*

La relación del FDC con la cooperativa. El artículo primero del reglamento interno estipula que "para ser socio de la Cooperativa, se requiere ser miembro del Frente Democrático Campesino...". Para favorecer la vinculación FDC/cooperativa, aparece la tentación de plasmar ese punto de acuerdo interno en los estatutos (lo que iría en contra de la libertad de asociación).

A mi juicio no es posible hacer exigencia de darle el ingreso automático al FDC pues la Cooperativa y el Frente son dos personas jurídicas distintas, que tienen sus propias autoridades, las cuales son las únicas que pueden aprobar o rechazar el ingreso de sus posibles afiliados. Creo que se le haría un flaco favor al Frente incrementar el número de sus adeptos por métodos obligatorios, que no les compromete. También debe recordarse que le pusieron a la Cooperativa el mismo nombre, hecho que es ya muy decidor.

También llama la atención sobre el hecho que los cajeros sean los que participan en la asamblea general.

Los cajeros no pueden ser juez y parte en la administración y es un contrasentido darles el derecho a representar socios a los socios, los cuales quedarían sin posibilidad de reclamar por los malos manejos de los cajeros.<sup>80</sup>

Santiago propone el borrador del acta constitutiva, el borrador de los estatutos, una propuesta de organigrama definiendo lo que hace cada uno y una ruta crítica con todos los pasos a recorrer: reunión informativa, trámites diversos, etcétera.

La constitución formal de la Cooperativa el 2 de Abril de 1995 en Ciudad Cuauhtemoc en presencia de Armando Cavazos, tesorero del municipio y representante municipal, que da fe de la creación de la sociedad con un capital de \$5,000 pesos.

El presidente de la Cooperativa es Ascensión "Chonitos" Ruelas de Loma Pelona uno de los fundadores del FDC de Cuauhtemoc.

*Lo nombraron porque era uno de los antiguos del Frente. Yo me acuerdo que no quería aceptar muy bien porque él decía que no sabía lo que iba a ser como Presidente de la Caja de ahorro y casi nunca funcionó como Presidente<sup>81</sup>.*

Del consejo de cuatro personas, nada más uno ha sobrevivido hasta la fecha. El acta constitutiva muestra gente relativamente nueva (Isabel Domínguez de Gómez Farias, Humberto Varela de La Laguna-Temosachi, Edmundo Villagran de Soto Maynez...) en los puestos de dirección lo que corresponde a la voluntad de los iniciadores del

---

<sup>80</sup>Carta a Santiago Martini a Jua Bautista y Gabriel Borunda, 27 de febrero de 1995

<sup>81</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 24/08/2003

proyecto de formar cuadros pero que demuestra también del poco interés de la dirigencia Frentista para ese proyecto. Los asesores (Gabriel Borunda, Víctor Quintana, Nacho Galicia, Humberto Ramos...) aparecen en algunos puestos secundarios, mas bien como testigos de honor.

La aportación de Santiago es muy importante y tendrá todo su valor cuando en 2001 el congreso de la Unión vota una ley que rige que nada mas las cooperativas (SCAP) y las sociedades anónimas (SFR) pueden manejar ahorro.

La crisis cambiaria de 1994-1995 no tiene gran consecuencia para el Fondo de ahorro. No "pinta" todavía la actividad financiera de la Cooperativa. Sin duda el alza de las tasas de interés no se repercute luego en la Cooperativa. El ahorro de los socios pierde valor pero lo que tienen préstamo lo pagan muy barato.

### **La salida de Juan**

En Abril 1995, Juan Bautista que ha prolongado por un año su estancia prevista decide regresar a Francia una vez la Cooperativa legalmente constituida. Se busca quien puede seguir el trabajo. Se identifica a Domingo Mendoza, compañero de lucha del FDC y miembro de las comunidades de base, que trabaja en proyectos con la recién creada Fundación del Empresariado Chihuahuense<sup>83</sup>. Después de 2 meses de acercamiento prefiere declinar la invitación por razones familiares, de disponibilidad y también porque mide bien la dificultad de la tarea. A un mes de la salida de Juan, se piensa en Maria Luisa "La Kuata" Pérez. Originaria de una familia de ganaderos, Kuata ha abandonado los negocios familiares para apoyar diversas luchas sociales. Tiene una experiencia de trabajo comunitario y ha sido gerente de la mueblería del Pueblo.

Acepta con mucho entusiasmo la encomienda y adhiere al proyecto que Juan le presenta.

*Me parece que fue muy importante el arranque y ya es algo que debemos dejar bien claro: los arranques deben ser sistemáticos, cuidadosos porque un fracaso al principio vacuna a la gente por mucho tiempo. En ese sentido el trabajo de Juan fue muy importante<sup>1582</sup>.*

Se buscó, entonces, quién pudiera continuar realizando el trabajo que él desempeñaba. Domingo Mendoza es uno de los candidatos, compañero de lucha del FDC y miembro de las comunidades de base, trabajaba en proyectos con la recién creada Fundación del Empresariado Chihuahuense,<sup>83</sup> Después de 2 meses de acercamiento prefiere declinar la invitación por razones familiares, de disponibilidad y también porque mide bien la dificultad de la tarea.

A un mes de la salida de Juan, se piensa en Maria Luisa "la Kuata" Pérez. Originaria de una familia de ganaderos, Kuata ha abandonado los negocios familiares para apoyar diversas luchas sociales. Tiene experiencia en trabajo comunitario y ha sido gerente de la mueblería del pueblo. Acepta con mucho entusiasmo la encomienda y se adhiere al proyecto.

En Marzo 1995 cuando se lleva a cabo el segundo congreso del Frente, la memoria

---

<sup>83</sup> Fundación creada por los empresarios de Chihuahua después de las trombas de agua de 1992 y que se financia con un sobre impuesto adicional sobre la nómina.

<sup>82</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

<sup>83</sup> Fundación creada por los empresarios de Chihuahua después de las trombas de agua de 1992 y que se financia con un sobre impuesto adicional sobre la nómina

relata lo siguiente:

*Con la participación de 10 delegados, quedó integrada la mesa de trabajo del fondo de ahorro. Lo primero que surgió fue el problema de la falta de información sobre lo que es el fondo de ahorro ya que de 10 delegados solo 3 lo conocen y participan en él<sup>84</sup>.*

De los 132 delegados presentes, nada más ocho participan en el Fondo de ahorro. Se puede decir que el Fondo de ahorro<sup>85</sup> trabaja con el 6% de los integrantes del FDC pero gasta casi el 40% de sus ingresos<sup>86</sup>. Es un programa todavía con un futuro muy incierto que recibe la Kuata en Abril de 1995

---

<sup>84</sup> Memoria del segundo congreso del FDC 18 y 19 de Marzo de 1995

<sup>85</sup> Se elige un delegado para cada 10 participantes en los congresos municipales.

<sup>86</sup> Tercer informe semestral de actividades Junio de 1994

1995 – 1999

## INCUBACIÓN Y HORMIGUITAS

El modelo a prueba, apoyos y resistencias dentro del FDC, incertidumbre en los apoyos financieros, crisis, errores, enseñanzas y aprendizajes

Durante este segundo periodo cronológico, la Cooperativa está asesorada por Kuata Pérez y después a partir de Diciembre 1997 por Jesús Emiliano.

### ***El tiempo de la “Kuata”***

#### **Un ejemplo de dedicación**

*Cuando entré en la Cooperativa, tuve la siguiente meta. Me heredan un trabajo muy hecho, muy estructurado, que esta agarrando vuelo. Pues entonces, hay que hacerlo crecer, porque yo como persona, estoy plenamente convencida que el ahorro es lo que hace que las personas seamos autosuficientes económicamente. Si tú te disciplinas y del dinero que te ingresas, vas haciendo tu guardadito, tú puedes agarrar un vuelo tremendo y más si lo hacemos en colectivo, desde luego. Entonces para un sector como el sector campesino que no es sujeto de crédito en ninguna institución, pues la única esperanza que vimos era el ahorro. El primer año fue de conocer la cooperativa, conocer la gente, que la gente te conozca a ti. Juan Bautista dejó un hueco muy grande. Tuve que medirme con un chavo muy eficiente y muy querido entre los socios. Me costó trabajo ganarme la gerencia de la gente, pero pienso que lo logré<sup>87</sup>.*

Lo confirman varios socios:

*La Kuata supo ganarse a la gente<sup>88</sup>.*

*La Kuata era alguien que se la pasaba y vivía en las comunidades, con mucha presencia en los grupos de ahorro. En la práctica, demostró que le echó muchas ganas, mucho tiempo<sup>89</sup>.*

*Aprendí mucho con la Kuata Perez. Era muy exigente. Era tan difícil manejar tanto dinero que no era mío. Me explicó con mucha paciencia como sacar los porcentajes, que eran las entradas y las salidas. Logro quitarme el miedo al manejo del dinero. Venía cada semana a Cuauhtemoc. Nos pagaba los gastos. No aceptaba darnos un peso que no estuviera comprobado. Nos informaba de lo que había en el FDC y nos platicaba sobre la forma de vivir de ella (sobre su compromiso con los más pobres)<sup>90</sup>.*

#### **Un nuevo coordinador en el FDC**

La llegada de la Kuata se lleva a cabo en mismo tiempo que el cambio de dirigencia en el Frente. Durante el segundo congreso, gana un joven, Martín Solís, de la zona de riego de Buenaventura (con poco tiempo en el FDC) apoyado por el coordinador saliente Rafael Corral, en contra de otro miembro de la Ejecutiva, Dagoberto Gonzáles, del municipio de Guerrero. Gana Martín y los del municipio de Guerrero, uno de los más importantes del Frente, se retiran durante dos años de la organización. Esta escisión temporal no tiene gran efecto sobre los dos grupos de ahorro de

---

<sup>87</sup> Entrevista con Kuata Perez el 18/05/2003

<sup>88</sup> Entrevista con Aurelio Silva, cajero el 21/05/2003

<sup>89</sup> Entrevista con Miguel Colunga el 12/06/2003

<sup>90</sup> Entrevista con Mercedes Mendoza el 10/10/2003

Guerrero (Pachera y Ranchos) que eran muy independientes del liderazgo de Dagoberto.

Esta comisión ejecutiva, como la precedente y las siguientes, es una persona más que un órgano colectivo. Martín no cuenta con el apoyo del equipo asesor que sigue dividido. Decide invitar a unas nuevas personas, más afines a participar: Gabino y Alma Gómez. Coexisten casi dos equipos asesores. El equipo "histórico" (Nacho Galicia, Federico Pohls y mas tarde Miguel Colunga) y él que Martín se forja para apoyarlo.

En este momento, Kuata era una de las personas más cercana con la cual Martín pudo contar:

Martín Solís, cuando está de coordinador, da apoyo absoluto a la cooperativa. A Martín lo convencí mucho, después de nuestro viaje a Tequisquiapan. Siempre hubo muchísimo apoyo y fue cuando empezaron a vincular otros proyectos del FDC como él de vivienda, él de lámina o dos tres proyectos que empezaba el Frente vinculados con la cooperativa de ahorro. No solamente nos apoyaba con dinero, ya que generalmente del fondo común de gastos administrativos, nos prestaba dinero, que luego se reembolsaba cuando llegaba el dinero de apoyo a la cooperativa<sup>91</sup>.

En termino de dinero, la Kuata siempre contó con lo poco o lo mucho que hubiera en el FDC. Siempre fue una prioridad para Martín apoyar a la Kuata y a la Cooperativa. Se hacían préstamos. Pero había otros proyectos que necesitaban un apoyo semejante y no había equidad en ese sentido. A veces podía haber poquito dinero guardado pero sabíamos que estaba destinado para la Cooperativa. Y esto lo cuestionábamos<sup>92</sup>.

*El fuerte apoyo que Martín da a la Cooperativa es más personal que institucional. Eso tiene mucho que ver con las relaciones personales. Creo que Martín apoya la Cooperativa de ahorro por apoyar a la Kuata. Como la Kuata era el principal apoyo de Martín en el equipo, entonces tenía que apoyar a ese proyecto. La Kuata siempre contó con el apoyo de Martín porque era una cuestión de amistad<sup>93</sup>.*

Martín aportaba mucho apoyo moral para la Cooperativa. Pero no se fijaba bien en el apoyo concreto, en darle continuidad, en buscar presupuesto, en visitar comunidades. En ese sentido no había gran interés de la Comisión Ejecutiva. En aquel tiempo toda la responsabilidad y la carga del trabajo recaían sobre La Kuata. El FDC como institución no le entraba a la Chamba<sup>94</sup>.

### **La rigurosa aplicación de modelo metodológico heredado**

A propósito de la metodología, no hay gran cambio. Durante ese periodo se aplica con mucho rigor y constancia el tratamiento de reuniones (de grupos, de cajeros, de promotores) diseñado por Borunda y Juan Bautista.

---

<sup>91</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

<sup>92</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

<sup>93</sup> Entrevista con Miguel Colunga 12/06/2003

<sup>94</sup> Entrevista con Jesús Emiliano el 13/06/2003

*Lo que quería es que la gente se discipline en la participación. Que tú, te comprometes a ahorrar y a formar parte de una organización. Todas las reuniones son la estructura que le dan forma a la cooperativa, pues una cooperativa no es nada mas un nombre, verdad! Pues no! Tú tienes que tener reuniones.*

*En esas reuniones, siempre aprendes mucho, porque en las reuniones hay información, hay participación de hablar. Por ejemplo, para mí, fue bien importante que cada uno de los promotores diera su informe y que lo diera verbalmente para que se les quitara el temor de hablar; que se metieran en el trabajo de estructurar su chamba y que buscaran que otros compañeros ahorradores también participarán<sup>95</sup>.*

Cada seis meses se llevan a cabo las asambleas semestrales de cajeros. Donde se abordan aspectos de diferente índole:

Análisis de flujo del ahorro, propuestas y alternativas para el desarrollo sostenible de la cooperativa. También se prevé revisar los siguientes puntos del reglamento: establecimiento de cantidades a prestar por cada región, tratamiento para grupos que piden préstamo y que dejan de ahorrar, tratamiento a socios inactivos, mecanismo para el cobro de las inscripciones a socios o grupos inactivos, ahorra de los niños...<sup>96</sup>

Las tasas se modifican ligeramente para tomar en cuenta el periodo de fuerte inflación que conoce el país. Se sigue el esquema de reuniones, se da menos importancia a talleres más específicos, salvo el caso de la contabilidad.

Hicimos un par de talleres sobre contabilidad con la participación de Lety Castillo, que era la contadora del FDC, porque nos parecía importante que la gente aprendiera a manejar los renglones básicos de ingresos y egresos. Los cajeros son los que reciben el dinero y los que dan los prestamos. Se nos reborujaban muchísimo al principio y se atenían mucho al promotor. Entonces dijimos esta capacitación no hay que dársela nada más a los promotores, también a los cajeros.

Se empieza a trabajar en Benito Juárez del municipio de Buenaventura (de donde viene el nuevo coordinador del Frente). Pero estos grupos nada mas ahorran para pagar por abonos los créditos de vivienda que a través del Frente lograron del Instituto de la Vivienda.

En esta época se entra también en Benito Juárez, Namiquipa,

*Yo entro en el FDC en 1995. Pero es una socia de Lázaro Cárdenas que me habla de la Cooperativa en un viaje en camión. A veces oía que hablaban de la Cooperativa en las reuniones de la Permanente del FDC pero parecía un asunto muy aparte entre ellos. Y yo me preguntaba porque a nosotros no nos ofrecen esto.*

*Conocí a Chacho y Meche en las reuniones de la Permanente y oía que hablaban de sus cosas. Pero sentía que traían sus asuntos aparte y como no me caracterizo como muy preguntona, yo no preguntaba nada.*

*Y un día que voy a Chihuahua a llevar dinero, conozco a la Kuata y me doy cuenta que ella es la encargada y la invito para que fuera. Vino en Diciembre*

---

<sup>95</sup> Entrevista con Kuata Perez el 18/05/2003

<sup>96</sup> Programa de la asamblea general de cajeros del 20 de julio de 1997

*de 1995, se formaron dos grupos e hicimos una posada en el honor de Kuata y Meche<sup>16</sup>.*

*Invitamos 15 personas para formar el primer grupo. Los maridos no nos dejaban juntarnos. Pensaban que era puros chismes de corazón. A mi me lo prohibieron, me escondía y Gloria pidió permiso después.*

*Todo se hacía con cooperación. Vendíamos huevos, hacíamos conos de leche para juntar los \$10 pesos del ahorro. Una vez vendimos panes de casa en casa para acabar el dinero para ir a una reunión<sup>97</sup>.*

La Cooperativa se expande también en el municipio de Madera con la colonia Nicolás Bravo donde existen cuatro grupos bajo la impulsión de Álvaro Bustillos.

Es durante ese periodo que gracias a Martha Ramos y con el apoyo de Equipo Pueblo, se hace la sistematización del FDC<sup>17</sup>, que es uno de los pocos documentos escritos sobre la historia de la creación del Frente. El libro trata casi exclusivamente de los años 1985-1988, de los años heroicos (mucho antes de la creación de la Cooperativa).

Equipo Pueblo que desde 1993 ha formalizado su relación con el Frente *a través de un convenio de cooperación en un afán de construir una relación de iguales con compromisos muy claros<sup>18</sup>*, incluye la Cooperativa en el convenio de 1996 como una de las actividades fuertes del Frente. Ahí se manifiesta el apoyo de Martín al proyecto. Laura Becerra participa a un consejo de cajeros en Cuauhtemoc en Enero de 1996 y se muestra complacida por el trabajo realizado.

El FDC se sigue relacionando con la caja solidaria de Matachi. Jesús Castañeda, su presidente, es el tesorero del Frente. Usando este instrumento, el FDC logra conseguir apoyos que distribuye después la Caja a los Frentistas.

*La Caja solidaria estaba mas reconocida por el Gobierno y era un instrumento por el cual el Gobierno podía sacar apoyos al Frente sin ningún problema. Era un apoyo que salía del Gobierno y que iba a una entidad que era casi parte del Gobierno, por la coordinación que había a través de Empresas en Solidaridad<sup>101</sup>.*

Mercedes "Meche" Mendoza, promotora emblemática de la Cooperativa y luchadora de siempre en el FDC, decide irse a Estados Unidos. La reemplaza Jesús "Chacho" Palacios de Saynapuchi. En algunos años Chacho se vuelve una pieza clave de la Cooperativa. Hasta el punto que cuando Meche regresa, Kuata divide las comunidades entre ellos dos.

Yo empecé como promotor en 1995 en el mes de Julio porque "Meche" se fue del otro lado. Y ella me llamó de allá y me pidió que la auxiliara mientras ella regresaba unos meses. Siempre y cuando con el entendido que si ella regresaba, le diera la oportunidad de seguir continuando como promotora. Pero regresó y al parecer seguí yo. La Kuata quería aunque viniera Meche, que yo

---

<sup>16</sup> Entrevista con Gloria Garay el 14/06/2003

<sup>97</sup> Entrevista con Consuelo Ortiz el 23/10/2003

<sup>17</sup> Sueño y realidad de un movimiento campesino en Chihuahua, Chihuahua Equipo Pueblo 1996

<sup>18</sup> Entrevista con Laura Becerra de Equipo Pueblo el 26/06/2003

<sup>101</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

siguiera. *No se por qué Meche se fija en mi, probablemente que pensaba que era responsable*<sup>102</sup>.

*“Chacho” Palacios es el ejemplo de lo que uno quisiera ver en muchos campesinos. Un hombre de campo, muy tímido, muy vergonzoso, muy poco desenvuelto, con mucha inseguridad que toma un trabajo, que fue promotor de la zona de Cuauhtémoc. Era la zona más extensa y se lo toma con mucho sentido de la responsabilidad y se le abre un panorama. Empieza a tener que hablar en público. Tiene que participar en reuniones. Tiene que tomarse trabajos de determinada responsabilidad. Y entonces me tocó verlo crecer, del hombre aquel que tartamudeaba y hacía, hasta paréntesis de dos o tres minutos a la hora de hablar, porque no podía coordinar ideas - no sabía lo que quería decir; Al Chacho que vemos ahora. Sigue siendo su estilo cantinflesco para hablar pero ya maneja ideas. Tú ves todo lo que ha cambiado hasta en su vestimenta, en su presentación física, en sus ideas. Tuvo oportunidad hasta de tener una troca, después consiguió un terreno en Cuauhtemec, construyó, lo vendió, pero entonces dejó de ser aquel campesino aislado de Sainapuchi que conocía un pequeño mundito. Me encanta ver que la cooperativa genere este tipo de gente, este tipo de oportunidades para la gente del campo*<sup>103</sup>.

*Con Chacho las cosas están mas claras. Empieza a hacer mejor el papel de promotor. Tenía mas conocimientos de cómo estaba funcionando la caja de ahorro*<sup>104</sup>.

En 1996, la Cooperativa consigue un apoyo de Hermanos de los Hombres de Italia, gracias a una gestión de Rosa Miriam Ribeiro y Juan Bautista que esta trabajando en esta organización, pero en Francia. Con estos apoyos, la Cooperativa puede seguir su trabajo.

A iniciativa de Equipo Pueblo, incansable promotor de la necesidad de sistematizar e investigar, las dos organizaciones (El FDC y EP) publican en Agosto de 1997 un documento titulado: *Respuestas campesinas frente a la exclusión: el caso de las zonas de temporal del Estado de Chihuahua*. En este documento, se analizan las estrategias de sobrevivencia y de resistencia de las familias campesinas, pero también las estrategias de transformación. En las estrategias de transformación escogen a la Cooperativa (junto con la comercializadora 4 Milpas).

Los que escriben el documento, Federico Pohls e Ignacio Galicia, resaltan dos aspectos poco relevados en los demás documentos: la inquietud de los proyectos productivos y el papel de las mujeres.

*La Cooperativa fue establecida bajo la consideración de que el ahorro no es el fin sino el medio: primero, para evitar recurrir a los prestamistas cargando a la misma Cooperativa los préstamos que cada socio solicita para sus necesidades básicas. Segundo, para generar proyectos productivos. En ella, todo lo referente a normatividad y reglas de funcionamiento para el ahorro y los préstamos, es elaborado y aprobado por los socios en Asamblea.*

*Este proyecto es novedoso para el FDC porque las mujeres tienen participación activa en todos los asuntos de la Cooperativa. Este no fue una estrategia contemplada por el proyecto, sino surgió de la realidad de que las mujeres cada vez se encargan más de*

<sup>102</sup> Entrevista con Jesús Palacios 15/06/2003

<sup>103</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

<sup>104</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 24/08/2003

los asuntos financieros o económicos de sus familias. Al mismo tiempo nos parece una aportación importante del FDC mejorar el acceso directo de la mujer a créditos, cuando esto ha sido una difícil y a veces imposible con instituciones de crédito oficiales<sup>105</sup>.

Al 31 de Diciembre de 1995, la cooperativa contaba con \$81,384 pesos de ahorro

**Tabla 2: Situación de la Cooperativa en Junio de 1995<sup>106</sup>**

MUNICIPIO	COMUNIDADES	GRUPOS	SOCIOS
BUENAVENTURA	Benito Juárez	4	44
CUAUHTEMOC	El Apache, Ciénega, Loma Pelona, Tásate, Lázaro Cárdenas, Cuauhtemoc	9	63
GUERRERO	Pachera	1	6
GOMEZ FARIAS	Gómez Farias	6	58
NAMIQUIPA	Nogal, Soto Maynez, Centauro, Independencia	16	112
RIVA PALACIO	Saynapuchi	2	16
TEMOSACHI	La Laguna, El Progreso, Temosachi	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	<b>342</b>

### **Siguen los cuestionamientos**

Es obvio que el apoyo de Martín no basta para que desaparezcan los debates sobre la Cooperativa. Son dos principalmente: el costo/beneficio y la pertenencia o la integración de los socios al conjunto del FDC. Estos dos temas de debates nunca se agotan y son todavía muy vigentes en las reflexiones y discusiones de hoy.

*Siempre los que no trabajaban en el proyecto lo veían como el proyecto menos político y demasiado de hormiguita. Trabajo de hormiguita. Gastaba muchos recursos, mucho trabajo y poca proyección política<sup>107</sup>.*

Con tal de callar las críticas, se llega a tal extremo que se deben documentar los hechos:

<sup>105</sup> Respuestas campesinas frente a la exclusión: el caso de las zonas de temporal del Estado de Chihuahua. Equipo Pueblo 1997.

<sup>106</sup> Archivo contable de la Cooperativa

<sup>107</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

*La gente de la Cooperativa participaba, no en un 100%, pero estuvimos en muchos de los plantones tomando fotos de los cooperativistas que participaban para poder decir después, que si participamos los de la Cooperativa<sup>108</sup>.*

Martín Solís se recuerda que la gente que apoyó más las movilizaciones que él organizaba, fue la gente de la Cooperativa.

*Los cuadros de la Cooperativa eran muy presentes en las movilizaciones porque Kuata los movilizaba. El problema era otro. Martín se caracterizó por hacer muchas movilizaciones, muy solidarias que retribuían muy poco a los miembros del FDC (que son mas de la zona de temporal), porque eran acciones para los de la zona de riego, de donde venía él. Entonces no solo existía el desgaste económico de mantenimiento de la Cooperativa sino también llegó un desgaste de participación hacia el Frente en movimientos que no retribuían nada a los mismos miembros de la Cooperativa<sup>109</sup>.*

*Hubo una tremenda discusión a nivel de la gente del FDC, sobre todo de los dirigentes del Frente, en una época que decían: “¿A poco todos los cooperativistas participan en el Frente?”*

*Entonces nosotros como asamblea de ahorradores decidimos de no poner el limitante de “si eres o no eres” del Frente. “Te invitamos a participar en este proyecto del Frente porque después te podemos convencer de que participes en el trabajo de formación mas política”.*

*Pero la gente del Frente criticaba muchísimo que la organización estuviera cooperando con gente que no era militante abierta del frente. Entonces llegó un momento en que se convirtió en una discusión, en un asunto fuerte. Sobre todo que había pocos recursos económicos y que se estaba gastando en gente que no era del FDC.*

*Pero a la cooperativa no le tuvo con pendiente porque nosotros no nos importaba si la gente era militante directa del Frente. Era simpatizante y era la primera etapa para que después fuera militante<sup>110</sup>.*

*Hay un conflicto aparente en esto. Desde el momento que el FDC se ha planteado en su visión tener organizaciones económicas (como lo que fueron las sociedades de solidaridad social, las SPR o la cooperativa), hay que crear instrumentos más técnicos con su necesaria autonomía de gestión. Esto no quiere decir que ya no son o no participan en el Frente<sup>19</sup>.*

*Algunos grupos se incorporaron sin ser del FDC. Es algo que marca la Cooperativa en su relación con el Frente en aquel tiempo. Es el caso de Gómez Farias por ejemplo. Y es algo que le reclamamos a Martín y a la Kuata. Ella contestaba que la Cooperativa es del Frente, pero que es más amplio etc...<sup>20</sup>*

A pesar de las diferencias de los grupos de poder dentro del FDC, hay tentativas de relacionar el ahorro a otros programas del FDC como el de la vivienda y más tarde el de granjas. El programa de vivienda es el gran logro del FDC de los años 1993-1999.

---

<sup>108</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

<sup>109</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

<sup>110</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

<sup>19</sup> Entrevista con Miguel Colunga, 12/06/2003

<sup>20</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

Se aplican dos millones de pesos en 3,500 acciones de láminas y techos. Pero dada la cultura de "no pago" varios en el FDC piensan que hay que relacionar los dos programas para no perder el Fondo de la vivienda como se perdió el Fondo Revolvente.

La idea es excelente pero su aplicación no es fácil.

*as tarde Nacho Galicia nos visita e insiste conmigo para que los apoyos que logra el FDC (laminas, cemento, frijol...) se vayan en prioridad a los que están en el ahorro, para que se fortalezca la organización. El problema es que cuando el programa de vivienda se atoró y que las láminas no llegaron, entonces la gente empezó a salirse porque había entrado cumpliendo un requisito y no habían entendido el propósito de la Cooperativa<sup>113</sup>.*

El recién creado programa de Granjas animado, ayudara más para incentivar los beneficiarios a participar en la Cooperativa.

### **La Kuata vs. Las fugas de dinero**

Durante su periodo, Kuata se enfrenta a dos problemas particularmente delicados que tienen que ver con el manejo del dinero, la confianza de los socios hacia su institución y la falta de procedimientos más seguros en la recién creada cooperativa. No hay duda que la resolución de estos problemas le quita mucha energía a la Kuata pero su terquedad logra dejar bien parada a la Cooperativa y serán enseñanzas muy valiosas para después.

### **El caso de Rita Hernández (1995)**

*Rita era la secretaria de la oficina de la Cooperativa en Cuauhtemoc. Ella manejaba todas las cosas de dinero, Juan Bautista la había escogida y confiaba en ella. Cuando entro a trabajar a la cooperativa, empiezo a tener algunas sospechas de que Rita no esta manejando con honestidad el dinero, porque a varios compañeras se nos pierde el dinero en nuestras bolsas el día que ella le toca estar en Chihuahua.*

*Se aprovechaba desde luego de su belleza. Era una mujer muy guapa, muy cálida, muy bonita, y muy coqueta. Todos los compañeros de la cooperativa estaban fascinados con ella. Era obvio. Desde el mas humilde ahorrador hasta Martín Solis "el Pirris", el Chico joven que empezaba a dirigir el FDC en esa época. Ella con facilidad hacia alarde de su belleza y conseguía cosas que no cualquiera conseguíamos en la organización.*

*En una ocasión, ya con esas sospechas, estábamos en una reunión de cajeros en Cuauhtémoc y ella está pagando los viáticos de los compañeros. Maneja un fondo y en eso el "Chacho" que es el promotor de la zona de Cuauhtémoc, le pide que le cambie un billete. Y yo, que ya tengo mis sospechas aceleradas, lo primero que hago es dejar de hacer lo que estoy haciendo y observo a Chacho, que da un billete grande - me acuerdo eran doscientos pesos y le pide que se lo cambie. Con un arte de prestidigitadora, en dos o tres movimientos le contó 200 y le dio nada mas 150 pesos. Observo esto en el detalle y aprovecho inmediatamente y le digo a Chacho "a ver permítame un segundito, Chacho, cuente bien el dinero que le acaban de dar" y el "Chacho" que es una persona*

---

<sup>113</sup> Entrevista con Gloria Garay el 14/06/2003

*nerviosa siempre como muy acelerado muy preocupón, y mas en ese tiempo que era muy nuevo en su trabajo, se pone a contar y efectivamente le faltan 50 pesos.*

*Ese hecho acaba de confirmar que la actitud de Rita es una actitud de "Gandalla". Y en la primera chance que tiene, esta extraviando dinero de quien se deje. La relación entre Rita y la Kuata se distancia mucho porque elle se daba cuenta de lo que pasaba. Hable con el dirigente del FDC, Martín Solís, y le plante mis sospechas para informarle. Mas tarde hicimos una investigación y nos dimos cuenta que había un faltante muy fuerte de dinero de los ahorradores. El FDC decidió reponer ese dinero porque en un par de ocasión, a pesar de mis sospechas y advertencias, y siempre en mi ausencia, Rita había logrado sacar varios apoyos y hasta un préstamo importante, por parte de ellos. Después de esto decidieron despedirla.*

*Rita sabía en términos generales todo lo que la gente había ahorrado y tenía interés a ser la única en saberlo. Después de un día donde Rita acude a la oficina, se nos pierden los dos disquetes con la información de los ahorros de todos los socios. Resulta que nos dimos cuenta después que Rita había abierto la ventana de la oficina y los había arrojado en el patio del departamento siguiente. Esto lo supimos porque en estos días, que el FDC había decidido de ampliarse y había rentado el departamento en seguida. Me toca a mí buscar a unos albañiles para abrir una puerta que conectara las dos oficinas y cuando empiezan a trabajar descubren en el jardín un disco que me enseñan y lo reconozco. No encontramos el otro. Incluso lo buscamos en el techo. Nos faltó nada mas la información de un semestre pero logramos reconstruir con la papelería que teníamos la situación de todos los ahorradores<sup>114</sup>.*

La Kuata tiene que dedicarle bastante energía a reconstruir el historial de los socios en la computadora. Después Soraya y Rocío llevan a cabo con gran rigor toda la captura de la información en el sistema.

### **El caso de Armando Daniels (1997)**

*Era el promotor de Temosachi desde la creación de la Cooperativa. Era un muchacho muy responsable, muy bien hecho, muy participativo en sus reuniones. Se fue ganando poco a poco nuestra confianza y llegó hasta participar como secretario de finanzas en el FDC en la tercera comisión Ejecutiva, con Mario Vásquez. De hecho estaba viviendo en Chihuahua.*

*Yo le tenía mucha confianza. Pero un día, recibí cartas de socios de Temosachi, quejándose que Armando había abandonado a los ahorradores y ellos necesitaban hacer retiros y prestamos cuando él decía que todo el dinero estaba prestado. Pedían mi intervención. Estas cartas despertaron sospechas. Algo andaba mal.*

*Hablo con Armando pero se pone muy nervioso y tacha a la gente de chismosos. Empiezo a investigar y me doy cuenta que uno de los motivos del cambio de Temosachi a Chihuahua para Armando es una deuda que tiene con gente de allá. Me alarma el monto de la deuda.*

*Entonces decidimos organizar una asamblea con los socios de Temosachi para el 31 de Agosto donde pudiera dar un informe general y donde se nombrara otro promotor. Empiezo entonces a hacerle una auditoria para entregar las cuentas al siguiente promotor, pero me faltan los estados de cuenta en el banco. Platico con Mario de mis sospechas. Mario se agüita, pues era un gran logro tener un campesino en la administración del FDC. En mis indagaciones descubro que Armando pidió préstamo a mas gente del FDC...*

---

<sup>114</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

*Se lleva a cabo la asamblea de Temosachi, rinde un informe pero sin estados de cuenta del banco. Yo ya no lo creo. Escogimos a Cruz Olivia Wilches como nueva promotora.*

*Una semana después, Armando saca todas sus cosas del FDC (donde vivía) y desaparece. Voy a buscarlo en Temosachi pero no está. Vamos con su Papá al banco de Cd. Madera y como se esperaba, no existe ninguna cuenta. Don Manuel (el Papá de Armando), va a Chihuahua y acepta responder por el dinero de los socios de la Cooperativa mas no para lo que Armando pidió o robó al FDC.*

*El 19 de septiembre, como sabíamos que Armando tenía que ir a cobrar unos cheques en Santa Ana. Con Jesús Emiliano, nos levantamos muy de madrugada. Fuimos a Namiquipa por el Norte para que Armando no fuera a ver a mí troca, muy característica y cuando él llegó a casa de "La China", la promotora de Namiquipa, nosotros ya estábamos ahí y lo enfrentamos.*

*Fue obvio que no nos esperaba. Se puso muy nervioso y empezó con sus mentiras. Reconoció que se había gastado el dinero del ahorro y que lo había tomado para mantener a su familia. El tenía problema con uno de su niño discapacitado.*

*Lo amenace de llevarlo a la cárcel y hablamos a Gerardo González, el presidente seccional Frentista para que nos mandara los policías. Pero Gerardo propone ver a los ahorradores y le digo a Armando: "tu les tienes que rendir y decirles la verdad. Son los afectados directos". Fuimos a Temosachi, tuvimos la asamblea en la calle, en la sombra de una bodega. Lo quería enjuiciar pero todo la gente se conoce en los ranchos y el papá de Armando era muy muy estimado. El Papá que era un caballero y muy honorable persona se comprometió ante todos los ahorradores que él pagaba el dinero, que él respondía por su hijo una vez más. Y la gente aceptó. Trato que se cumplió a la letra<sup>115</sup>.*

Como muchos, Armando enfrenta problemas con la crisis de 1995; e alza de los insumos lo hunde cuando apenas había invertido en la compra de unas tierras. Todo se le juntó: problemas personales y económicos; pero en lugar de enfrentarlos de manera colectiva, se encerró en sí mismo pensando que los podría superar y así cometió muchos errores.

Mantuve una absoluta discreción respecto a mi situación económica, familiar y de salud.<sup>116</sup>

Cuando a Armando se le vencen los créditos que tenía con Banrural, el banco se cobró con un contrato a plazo fijo que estaba a su nombre, pero era ahorro de la cooperativa:

*Este dinero era de la cooperativa pero se había depositado en plazo fijo a mi nombre y en el momento en que el banco se adjudicó este recurso no puede demostrar que este dinero pertenecía a la cooperativa. Es aquí donde cometo uno de mis primeros errores ya que esta situación debí de haberla comunicado de inmediato a la responsable de la cooperativa y no lo hice.<sup>117</sup>*

---

<sup>115</sup> Diario de Kuata Perez septiembre 1997.

<sup>116</sup> Carta de Armando Daniels a Juan Bautista, julio 2004.

<sup>117</sup> *Ibid.*

Para resolver la situación, cuando los socios quieren retirar su dinero, Armando pide préstamos a otros compañeros del FDC y con ellos va pagando el ahorro de los socios, hasta la situación se vuelve insostenible.

Además de su situación económica, Armando tiene un hijo con un problema cerebral y que está bajo tratamiento, y su esposa enfrenta un cuarto embarazo difícil, requiere ser internada junto con su bebé que no se logra sobrevivir (esto ocurrió la semana que Armando desaparece del FC D

Este problema llama la atención sobre la autonomía que disponen los promotores y como uno de ellos abusa de la responsabilidad y de la confianza de la gente y de su responsabilidad.

*Era un problema de administración y yo creo que era parte del trabajo de Mario y de la Kuata de cuidar a Armando. Seguramente si ellos hubieran tenido más cuidado esto no habría pasado<sup>118</sup>.*

El problema de Armando afecta a todo el Frente.

*Todo iba caminando muy bonito, muy fluido con Armando. Era uno de los jóvenes líderes en el cual el Frente apostaba más. Había tenido el respaldo de Rafael Corral, de Martín Solís y ahora de Mario Vásquez que lo tenía como secretario de finanzas. Armando había sido recibido por todos nosotros en nuestras casas. Era el modelo a seguir y el FDC lo recomendó a la SAGAR<sup>21</sup> para que lo contrataran como técnico. Y de repente todo se cae. Fue algo traumático<sup>120</sup>.*

A final de cuenta lo de Armando Daniels resultó ser una experiencia que va servir mucho a la Cooperativa para después. Lo importante es que, la Cooperativa pasa mal que bien estas etapas de "fraudes" pero sobrevive cuando los fraudes son la primera causa de desaparición de este tipo de instituciones desaparezcan.

Por supuesto Armando deja su tarea de promotor y es Olivia Wilches, una socia de Temosachi, que entra en la Cooperativa por beneficiarse del programa de granjas, que le sucede y que va tener la difícil tarea de mantener la confianza en la Cooperativa a pesar del escándalo, tarea que llevará a buen puerto.

*Estábamos muy decepcionados y los que seguimos, seguimos pero no sabíamos bien si entrarle o no entrarle<sup>121</sup>.*

*La gente tenía miedo. Estaban asustados. Ahorran pero muy poquito. Es después de dos años que la confianza se restablece<sup>122</sup>.*

*Lo que es importante es la actitud de la Kuata. Por eso la gente no se sale.*

*La Kuata se dedicó a cazar a Armando hasta traerlo ante los socios. La gente no se salió porque vio que el Frente los defendió abiertamente. La Kuata se*

---

<sup>118</sup> Entrevista con Humberto Varela, cajero fundador, el 14/06/2003

<sup>21</sup> Secretaria de Agricultura

<sup>120</sup> Entrevista con Federico Pohls 25/06/2003

<sup>121</sup> Entrevista con Humberto Varela, cajero fundador, el 14/06/2003

<sup>122</sup> Entrevista con Olivia Wilches 22/07/2003

*comprometió a capa y espada a luchar por los intereses de los socios en Temosachi*<sup>123</sup>.

*Hay una situación de incredibilidad. La gente cae moralmente y, bueno, eso fue un golpe muy difícil para la Cooperativa porque la gente supo que se había cometido un error en cuestión de administración del proyecto por parte de Armando. Si así había pocos ahorradores en Temosachi, pues con esta situación de ver que sus recursos no los tenían como estaban en sus expedientes fue un golpe para la cooperativa*<sup>124</sup>.

En estas condiciones, Olivia hizo un buen trabajo<sup>125</sup>.

## **El proyecto productivo con la Unión Europea**

### **El planteamiento de los tres proyectos.**

Desde 1993 el FDC, gracias a Equipo Pueblo, tuvo un acercamiento con el Comité Católico contra el Hambre y para el desarrollo de Francia (CCFD) a través de Bernard Pinaud. El propósito es lograr, a través de socios europeos y mas bien Franceses en este caso, presentar un proyecto del FDC a la Unión Europea. Es un reto grande. Las gestiones empiezan del tiempo de Rafael Corral, siguen con Martín "El Pirris" Solis.

El CCFD financia con recursos de la Cooperación Francesa un estudio de factibilidad de los proyectos del Frente que redacta principalmente Federico Pohls usando muchos datos de un estudio previo de Equipo Pueblo realizado en 1995.

Hay un intento por dar una visión de conjunto, integrando el programa de vivienda, la cooperativa y el fondo revolvente:

El Frente Democrático Campesino ha venido buscando y desarrollando alternativas económicas como complementos de los créditos, con la idea de generar proyectos auto-sostenibles y viables para el consumo familiar, la producción en el campo y el mejoramiento de la vivienda. La experiencia se devuelve en tres ejes:

- Fondo de ahorro
- Fondo para la vivienda
- Fondo revolvente para proyectos productivos

Todo esto se ha constituido en el Fondo solidario de ahorro y producción, que busca ser una alternativa para apoyar la economía familiar, reducir al máximo la dependencia del mercado y disminuir las fugas de capital que se dan durante el proceso productivo.<sup>126</sup>

En las recomendaciones elaboradas para la cooperativa destaca lo siguiente:

Para lograr su punto de equilibrio la cooperativa requiere ampliar su radio de acción, intensificar la formación de grupos de ahorro, para llegar a lo menos a unos 1500 asociados en un plan de corto plazo, cumpliendo metas mes por mes para no presionar excesivamente la demanda de créditos. Este subprograma cuenta con una base de dirigentes debidamente informados (los ajeros) que pueden colaborar en las

---

<sup>123</sup> Entrevista con Olivia Wilches 22/07/2003

<sup>124</sup> Entrevista con Jesús Emiliano, 13/06/2003

<sup>125</sup> Entrevista con Humberto Varela, cajero fundador, el 14/06/2003

<sup>126</sup> Estudio de factibilidad de los proyectos productivos de FDC p. 58

tareas de promoción y divulgación, para acelerar dicho crecimiento... El sistema de ahorro deberá también prepararse en lo administrativo para su crecimiento sostenido e integrar un sistema de cómputo que le permita llevar su contabilidad al día.<sup>127</sup>

En esa época hay un acercamiento con Hermanos de los Hombres (que es la organización que mandó Juan Bautista a Chihuahua en 1993) a través de Rosa Miriam Ribeiro.

Es del tiempo de Mario Vásquez que se finaliza este trabajo. Se elabora un convenio entre Equipo Pueblo y las dos organizaciones Francesas donde Hermanos de los Hombres toma la responsabilidad de presentar el proyecto ante la Unión Europea. Equipo Pueblo es la organización que aparece como beneficiaria del proyecto porque ya tiene antecedentes ante la Unión Europea por otro proyecto en el Estado de Morelos.

En aquel entonces el Frente no cuenta con la experiencia necesaria para entrar en este tipo de proceso y el apoyo de Pueblo es clave en términos metodológicos y estratégicos:

*En el proyecto que era un proyecto económico productivo, era muy claro que iba tener tres ejes principales: el ahorro y crédito, las granjas sustentables y la comercialización de granos. Ahí se empieza a trabajar el proyecto de la Cooperativa como un proyecto mas estratégico para el Frente.*

*A nivel de diagnóstico teníamos muy claro desde el segundo congreso del Frente que una de las necesidades principales del campo era el asunto del crédito. No eran sujetos de crédito en ningún lado. Entonces el ahorro y crédito, si promovía otra cultura, era una alternativa. Y se disponía del instrumento de la Cooperativa.*

*El otro problema muy bien ubicado era el asunto de los precios, de la comercialización de los granos. Ahí existía el instrumento de la S.P.R.<sup>22</sup> de Cuatro Milpas en Santa Isabel.*

*Y el tercer problema es que había que asegurar alimentación para la gente. Y teníamos que empezar a promover esto<sup>129</sup>.*

Aunque todos los del equipo del FDC participan: Miguel Colunga, Ignacio Galicia, Armando Daniels...es Federico Pohls, el "escribano" del Frente en aquel entonces, que esta encargado de este trabajo, incluyendo lo de la Cooperativa.

### **El planteamiento de la Cooperativa**

*La Kuata era mas hecha para el trabajo de terreno y no le tomaba mucho sentido a hacer el proyecto. Es más bien Federico Pohls que le saca a tirabuzón los datos a la Kuata y que empieza a redactar el proyecto para el ahorro<sup>23</sup>.*

*Kuata estaba en su "mecate" clavada en el trabajo de comunidades. Ella decía que el tiempo no le daba para mas. Entonces nos pusimos de acuerdo para que yo escribiera y ella me revisara los datos. Ella aportaba las ideas y muchos documentos que yo trabajaba. Se sentó un par de veces con nosotros para darle al proyecto. Pero aunque yo escribo el proyecto, Kuata es la que lo avala y asume el planteamiento. Tuvimos dificultades con la parte más financiera.*

---

<sup>127</sup>

<sup>22</sup> Sociedad de Producción Rural.

<sup>129</sup> Entrevista con Miguel Colunga el 12/06/2003

<sup>23</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

*Hubo un intento de acercarnos con Leila, una compañera Belga que trabajaba en Morelos en otro proyecto de Equipo Pueblo pero no se llevó a cabo. Entonces lo dejamos en el proyecto como se nos ocurrió<sup>24</sup>.*

La propuesta prevé que en 3 años la Cooperativa este autosuficiente pero sin ninguna corrida financiera para respaldarlo. Conciente de estas fallas se habla de la necesidad de la contratación de un asesor financiero.

*Se puede explicar porque es Federico que acomoda los datos y con entrevistas con la Kuata y retomando los documentos originales redacta el proyecto. No existe con la Kuata un planteamiento muy planeado del futuro de la Cooperativa ya que esta absorba por lo cotidiano<sup>132</sup>.*

El documento refiere en 1997 la existencia de 450 socios distribuidos en 46 grupos de ahorro, en seis regiones<sup>133</sup>.

En los logros y perspectivas destacan:

*El programa de capacitación y educación es ambicioso y toca cada nivel de la Cooperativa, desde los miembros hasta el gerente. Es fundamental, para esta organización, fortalecer los cuadros y los niveles intermedios.*

*La Cooperativa tiene éxito porque está recaudando un ahorro importante en regiones pobres con muy pocas alternativas productivas. Este ahorro que sale de una disminución de los gastos básicos pero no fundamentales (sodas, cigarros, chicles, etc.), permitió juntar un capital importante y prestarlo para las necesidades básicas de la vida productiva y familiar: Barbechar, sembrar, fertilizar, gastos de la escuela, graduaciones, funerales, boda, enfermedades.*

*Todos estos gastos se financiaban regularmente con los prestamistas con un interés por lo menos tres veces superior al que cobra la Cooperativa.*

*Para consolidar estos primeros logros se requiere un esfuerzo importante: cuidar el manejo transparente del dinero, mantener la confianza entre los socios, organizar los campesinos y enseñarles una experiencia positiva de trabajo conjunto y definir los siguientes servicios financieros que la Cooperativa deberá proponer a sus socios (financiamiento a programas), así como las relaciones financieras que la misma podrá establecer con otros programas del FDC.*

*Para lograr todo esto se necesita un programa amplio de capacitación y de apoyo básico para la contratación de un asesor financiero.*

*Así, el funcionamiento de la Cooperativa se debe realizar, en adelante, a través de una doble dinámica: lo que se refiere al funcionamiento cotidiano de su estructura (reuniones de grupo, cajeros, promotores y asambleas generales), y lo referente a la autonomía organizativa y financiera del programa. Hasta ahora, el gerente ha sido externo, y se requiere que todo el personal de la Cooperativa se contrate de entre sus miembros, y que se logre establecer un esquema financiero que la lleve a no depender más del financiamiento externo<sup>134</sup>.*

En este documento hay también una descripción completa de la metodología de trabajo y de la organización de la Cooperativa. También se mencionan los objetivos

### **Objetivos Estratégicos**

---

<sup>24</sup> Entrevista con Federico Pohls 25/06/2003

<sup>132</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

<sup>133</sup> Proyecto económico Desarrollo y productividad FDC Equipo Pueblo p. 46

<sup>134</sup> Proyecto económico Desarrollo y productividad FDC Equipo Pueblo p. 47

- *Crear un mecanismo de financiamiento entre las comunidades en el que los campesinos no sólo sean sujetos de crédito, sino también administradores, reguladores y supervisores, y gracias a los cual sean capaces de hacer frente a las demandas de crédito para la actividad agropecuaria y otras necesidades financieras del medio rural, como el consumo duradero, la vivienda y emergencias.*
- *Promover la disciplina del ahorro y la capacitación personal y/o familiar para lograr la autosuficiencia de los campesinos y así mejorar su economía.*

### **Objetivos Generales**

- *Lograr la autonomía organizativa de la Cooperativa.*
- *Establecer un esquema de funcionamiento que lleve a la Cooperativa a su autonomía financiera<sup>135</sup>.*

Ese planteamiento hecho a mediados de 1997 va a ser el planteamiento básico de la Cooperativa hasta Septiembre de 2002, cuando se redefine en un proceso de planeación estratégica el quehacer de la Cooperativa.

### **Nueva coordinación en el FDC y salida de la Kuata**

#### **La sucesión de 1997 en el FDC**

En marzo 1997, sale Martín "El Pirris" Solís. Mucha gente siente que Martín ha metido el Frente en asuntos que no son de la identidad histórica de los Frentistas (cartera vencida, usuarios de la banca, asuntos agrarios...). Por otra parte, el FDC está debilitado por la separación del municipio de Guerrero, donde Dagoberto Gonzáles ha logrado ser electo diputado local.

Se forma un consenso para promover la candidatura de Mario Vásquez, un profesionista rural que ha sido tesorero del primer ayuntamiento ganado por el FDC (a través del PAN) con Paco Chávez en Santa Isabel. Pero a iniciativa de los más cercanos de Martín Solís, se promueve otra candidatura; la de Gabino Gómez que viene del CDP<sup>136</sup> y que ha participado como asesor para todas las cuestiones de luchas. La Kuata no es inactiva en este proceso y apoya a Gabino.

*Cuando se plantean las elecciones para la nueva coordinación del Frente Democrático, me la jugué con Gabino y yo apoyé su campaña. Trabaje duro, participe muy activamente. Lógico que la gente de la cooperativa es la que más trataba y más conocía y hablamos del tema y reflexionamos sobre las elecciones<sup>137</sup>.*

Apoyado por el FDC histórico y en particular por los asesores (Nacho, Víctor, Miguel), Mario gana la contienda. Martín Solís y Gabino salen del Frente y van a reforzar el recién creado Barzón.

El hecho que Kuata haya participado y que su candidato no haya ganado, no son sin consecuencias importantes para el proyecto de la Cooperativa.

*Es muy probable que eso (la participación en la campaña de Gabino) me haya distanciado de Mario con quien nunca estuve muy cerca y se rompió la*

---

<sup>135</sup> Proyecto económico Desarrollo y productividad FDC Equipo Pueblo p. 49

<sup>136</sup> Comité de Defensa Popular

<sup>137</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

*relación. Durante su administración, no hubo apoyo ; absolutamente al contrario*<sup>137</sup>.

Apoyado por el FDC histórico y en particular por los asesores (Nacho, Victor, Miguel), Mario gana la contienda. Martín Solís y Gabino salen del Frente para ir a reforzar al recién creado Barzón.

El hecho de que Kuata haya participado en la campaña y que su candidato no haya triunfado, trae consigo consecuencias importantes para el proyecto de la cooperativa

El FDC tiene la particularidad de ser una organización plural. En su seno coexisten militantes de los tres partidos con bastante armonía, algo que es poco común en las organizaciones campesinas en México (y en otros países). Ese pluralismo no daña a la identidad porque la organización tiene muy claro que rechaza el corporativismo, el clientelismo, la corrupción y la cultura asistencialista o todo lo que vincula la organización oficial de la CNC.

Pero esa tolerancia es tal vez más arraigada en las comunidades que en el equipo o la dirigencia. No cabe duda que la difícil coexistencia entre Mario y la Kuata tiene que ver con las opciones políticas de los protagonistas y de sus grupos. En ese sentido los primeros congresos del FDC han sido momentos de ruptura donde en lugar de reforzar su unidad una planilla aplasta a la otra.

*Obviamente en el Frente en aquel entonces se distancian los que pierden en el congreso y llegan los que apoyaron al ganador*<sup>139</sup>.

### **La Cooperativa bajo cuestionamientos**

Con la salida de Martín y la llegada de Mario, lo que pasa es que la cooperativa pierde su condición de “niño chiple” del coordinador del FDC.

*Lo que sucede es que todo se convierte en piedritas en el camino: que no hay dinero para la gasolina. Cada vez están poniendo mas trabas para lo que tu estas haciendo. Pero lo básico es el dinero. Lo que sucede es que te cortan todo el presupuesto.*

*En el discurso de Mario, el coordinador del Frente, la cooperativa es continuamente “la cooperativa de la Kuata”. Como que lo ve como un proyecto personal y no como un proyecto institucional.*

*El coordinador buscaba financiamiento para el proyecto de granjas o para el proyecto de vivienda o de comercializadora pero no buscaba para la cooperativa, porque lo tenia que hacer la Kuata. “Si la Kuata no consigue dinero, pues es problema de ella.”*

*De hecho estuve hablando por teléfono a Francia con Juan Bautista y le planteé la posibilidad de otro apoyo financiero, porque cada vez nos íbamos ahogando más.*

*Quedamos a deber dinero a gente que trabajó con mucha mística como los promotores que pasaron meses sin que estuviéramos pagando sus magros sueldos*<sup>140</sup>.

---

<sup>137</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

<sup>139</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 17/06/2003

<sup>140</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

*Yo digo que Mario no apoyaba porque no había recursos para los gastos de los promotores. A lo mejor ellos no tenían recursos. A lo mejor no le pareció muy bien la Cooperativa, como que no le veía mucha seriedad. En su municipio no existía el ahorro y probablemente desconocía de lo que se trataba.<sup>141</sup>*

*En el momento que entra Mario es cierto que existe el distanciamiento porque Kuata participa de lleno en el proceso de elección de la comisión Ejecutiva, pero lo que mas pesa, es que a la hora de revisar los números, la mayoría del dinero que entraba al Frente de una manera o de otra, se canalizaba a la Cooperativa<sup>142</sup>.*

No había recursos, no nada más para la cooperativa. El Frente estaba quebrado. No había recursos ni siquiera para moverse. En los primeros meses de mi periodo como coordinador del FDC yo tuve que hacer gastos de mi propio bolsillo durante unos seis u ocho meses hasta que empezaron a fructificar las primeras gestiones. La cuestión era no podíamos, en aquel momento, supeditar el FDC solamente a la cooperativa. Teníamos muy claro que el Frente tenía tres áreas como la comercialización, granjas y ahorro. Y la comercialización en aquel tiempo era como la demanda más de coyuntura y más fuerte en el 97<sup>143</sup>.

Además del dinero el debate porta sobre la relación de la Cooperativa con el FDC:

*En la Comisión Permanente<sup>144</sup> un cuestionamiento sobre porque la gente de la Cooperativa no pagara las cuotas o escupiera sobre el Frente estando en la Cooperativa, sobre todo en Gómez Farías<sup>145</sup>.*

*Cuando yo llego al Frente, noto a la Cooperativa un poco como separada de lo que era el FDC como organización. Separada en el sentido de que no había una conciencia clara de la cooperativa de su pertenencia a la organización. La tendencia en ese momento era mantenerla un poco separada por cuestiones más de tipo político. Fue una de las primeras cuestiones que vimos, y con un poco de dificultades para coordinar a la cooperativa, porque la Kuata Pérez era la coordinadora del proyecto. No se por culpa de quien pero no pudimos lograr una buena coordinación. La cooperativa no estaba creciendo. Más bien se mantenía como un esfuerzo bueno pero limitado a ciertos grupos que ya estaban establecidos. No había un proyecto bien definido que tuviera visión a mediano plazo de crecimiento para buscar el autofinanciamiento de la misma cooperativa. <sup>146</sup>.*

---

<sup>141</sup> Entrevista con Jesús Palacios el 15/06/2003

<sup>142</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

<sup>143</sup> Entrevista con Mario Vásquez el 29/06/2003

<sup>144</sup> La Comisión Permanente es la instancia que junta a todos los representantes municipales del FDC una vez al mes.

<sup>145</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 17/06/2003

<sup>146</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

*Ese periodo fue difícil no nada mas para la cooperativa sino también para el Frente. El primer punto era ver como la cooperativa fuera parte del Frente. Que quedara muy claro eso. Y como la cooperativa tuviera cierta independencia y también cierta autofinanciamiento a través de sus servicios<sup>147</sup>.*

*Entonces Mario le replantea a la Kuata que hay que cambiar el proceso y que se tiene que avanzar a hacer más rentable la cooperativa. Pesa también el hecho que Mario no conoce la Cooperativa. Pero Mario aborda cuestiones de fondo como: la rentabilidad y la sustentabilidad de la Cooperativa, el hecho que la Cooperativa haga sus propios proyectos y no espere todo del FDC.*

*El debate era que Kuata decía que el Frente tenía que conseguir recursos, que no era su sola responsabilidad y Mario le decía que buscará la manera de conseguir dinero para la Cooperativa<sup>148</sup>.*

*Para mi Mario respetó los procesos de la Cooperativa. No fue ni mejor, ni peor que los demás coordinadores de las comisiones Ejecutivas en ese sentido<sup>25</sup>.*

*Con Mario, como del tiempo de Martín, existe el mismo poco interés de la Comisión Ejecutiva hacia el proyecto. No hay una gran voluntad para promover el proyecto, a salir a enfrentar las comunidades con el ahorro a impulsarlo. Se cubría bien el requisito de supervisión del uso de los recursos, pero no más<sup>150</sup>.*

### **La salida de la Kuata.**

*La imposibilidad de pagar los sueldos fue la gota que derramó el vaso. Me dije “pues me voy de aquí para que el proyecto no sea de la Kuata sino que sea realmente del FDC”. Yo hablé con Mario y le expliqué que yo me iba del Frente y que les dejaba la puerta abierta para que ellos buscaran quien gerenciará la cooperativa. Hubo cero interés y yo vi que eso se iba a caer. Entonces hablé con Víctor Quintana e hice una propuesta que fuera Jesús Emiliano. A Víctor le pareció muy buena<sup>151</sup>.*

La Kuata valora así su trabajo:

*Yo siento que no solamente logramos sostener la cooperativa sino que aumentó. Creció en cantidad de grupos, en cantidad de socios, la cooperativa creció en participación pues también me da la impresión de que los cooperativistas fueron activos en los asuntos mas políticos, en el sentido de participación a la vida publica.*

*Cuando me voy, estoy segura que va a seguir la cooperativa porque en ese momento empieza a vincularse con proyectos como él de granjas. Además la gente tiene la mística de seguir trabajando. De hecho hay iniciativa en algunos grupos de participar con dinero para los gastos del promotor.*

---

<sup>147</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

<sup>148</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 13/06/2003

<sup>25</sup> Entrevista con Miguel Colunga 12/06/2003

<sup>150</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>151</sup> Entrevista con Kuata Perez 18/05/2003

*Entonces yo me voy segura de que aquello no se va a caer. Tomo distancia porque sé que estoy estorbando con respecto a la coordinación del FDC<sup>26</sup>.*

La Kuata se va a Benito Juárez (Buenaventura) y empieza una nueva experiencia de gerencia en una planta de Chile con el grupo de Martín Solís.

¿Cómo ven los demás ese periodo?

*Para mí el periodo de la Kuata es un periodo donde se le da mantenimiento a los grupos de la Cooperativa. Se sostiene lo que había. Es el momento donde crecen algunos cuadros. Si hay algo que hay que valorar a la Kuata, es el trabajo que tuvo por los cuadros. Realmente es la Kuata que ayuda a consolidar unos cuadros que sirvieron como base para la Cooperativa. Porque la Kuata les da un trato muy personal: los visita en su casa, se interesa por sus problemas<sup>153</sup>.*

*En su etapa primera,, la Cooperativa disfrutó de un cuidado muy cercano. Por ejemplo la Kuata trataba muy de cerca a los promotores, a los cajeros haciendo un trabajo de proximidad<sup>154</sup>.*

*Kuata esta siempre preocupada para capacitar a la gente para que asumiera las responsabilidades. Es la forma de trabajar de ella. Pero también ella no se planteaba durar mucho en la Cooperativa. Tenía que dejar gente lista<sup>155</sup>.*

*Yo en lo personal lo vi como una pérdida de un elemento esencial que servía al proyecto. Alguien que había mantenido el proyecto, sobre todo la relación de amistad con los ahorradores. Era algo muy importante con las compañeras, con las mujeres. Existía una identificación muy fuerte con la Kuata Pérez<sup>156</sup>.*

*La Kuata tiene mucho tiempo de entrega hacia la Cooperativa con un grado de efectividad menor a la que tuvo Juan Bautista. Es el periodo que se va incubando y que se consolidan muchos grupos. En ese periodo se van también muchos grupos que eran inviables o que descubrieron que no era lo que buscaban. Ciertamente el periodo de incubación puede ser un periodo de retroceso, porque cuando estas incubando no terminas de nacer. Por lo tanto no creces no evolucionas mucho<sup>157</sup>.*

La Kuata deja bastante información en dos cajas de archivo que entrega a Jesús Emiliano. Desafortunadamente estas cajas no sobreviven a dos mudanzas del FDC en Chihuahua y desaparecen, lo que nos privatiza de más datos sobre esta época.

## **La crisis de recursos y de proyecto en la Cooperativa**

### **La llegada de Jesús Emiliano**

---

<sup>26</sup> Entrevista con Kuata Perez el 18/05/2003

<sup>153</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 13/05/2003

<sup>154</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

<sup>155</sup> Entrevista con Miguel Colunga el 12/06/2003

<sup>156</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>157</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 13/05/2003

La salida de la Kuata lleva a la integración de Jesús Emiliano al equipo del Frente. A lo mejor su perfil agropecuario lo destina más al trabajo de granjas que al ahorro. Su entusiasmo y su generosidad hacen que no tiene dificultades a ganarse el corazón de los socios y más todavía de algunas socias.

Jesús Emiliano es la tercera persona que retome las riendas de la Cooperativa y las retoma en condiciones muy precarias. Las cosas no se van a mejorar hasta que llegue el dinero de la Unión Europea en 1999.

Creo que la salida de la Kuata afectó mucho el proyecto. Cuando entra Emiliano, él tiene una forma distinta de hacer el trabajo. Son métodos y tal vez concepciones diferentes de lo que era la propia Cooperativa. Esto, sumado a los problemas financieros provoca un desajuste.

*Pero aunque el asunto económico es pesado, el problema de la Cooperativa en los años 1998 es un problema de visión de las cosas, de dedicación y de estilo de trabajo diferente.*

*También hay que mencionar que falta el apoyo de la mesa directiva. Pero, otra vez, lo mas importante es la falta de visión, de estrategia. Si no sabes a donde vas, mucho menos vas a saber como operar<sup>158</sup>.*

*Si bien la salida de la Kuata presentaba la posibilidad de ventilar otros asuntos, Emiliano no era tampoco lo ideal, pero era lo que había y Emiliano esta mucho tiempo haciendo el uno dos con la Kuata. Fue un proceso natural.*

*Emiliano no correspondía al perfil que requería la cooperativa en aquel tiempo porque se necesitaba un trabajo mas organizado. La Kuata era muy organizada y hacía bien su trabajo y muy comprometida pero sin la visión del crecimiento sin la visión de la integración al FDC<sup>159</sup>.*

*Lo que pasa es que en la Cooperativa nunca se dieron mecanismos para transición de una persona asesor a otro como: rendición de cuentas, estados financieros, indicadores...Entonces Jesús Emiliano siempre se estuvo debatiendo entre entender lo que la Kuata dejó y conservar lo que había. Emiliano no tenía la disciplina de la Kuata para manejar los números. Y Emiliano empezó a tener mucho problema en este sentido. Asesorar la Cooperativa no es solamente asistir a las reuniones, festejar, acompañarlos. Es tener también el control financiero y administrativo de la institución<sup>159</sup>.*

*En el periodo de Emiliano yo siento que la etapa fue de asistematicidad y que sin embargo como estuvo bien cuidada la cooperativa al principio, pudo resistir las crisis hasta la llegada del recurso y del cambio de asesor<sup>160</sup>.*

Jesús Emiliano recuerda:

*Yo estaba solicitando ingresar al FDC pero no había, posibilidad en aquel entonces.*

*Mi perfil hacia que pudiera integrarme a Granjas, pero ya estaba Nacho Galicia. Y es hasta que la Kuata me propone para apoyarla que me integro.*

*Finalmente fue un problema porque al darme la responsabilidad de eso, yo no me sentía con actitudes, con vocación para poder darle seguimiento al proyecto, sobre todo en cuestión administrativa. Yo sentía que a lo mejor podría*

---

<sup>158</sup> Entrevista con Miguel Colunga 12/06/2003

<sup>159</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

<sup>159</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 13/05/2003

<sup>160</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

*ser un promotor más en potencia, pero no darle el ordenamiento que se requería para fincar bien las cuestiones sobre todo administrativas, las cuestiones de como tener un orden en números en ahorros<sup>162</sup>.*

*Está desmantelada la estructura organizativa de reuniones de la Cooperativa. Únicamente se hacen unas escasas reuniones de promotores en Cuauhtémoc, algunas reuniones de seguimientos en las comunidades. Es hasta cuando llega el financiamiento de la Unión Europea que reactivamos la primera reunión de cajeros<sup>163</sup>.*

En la organización del FDC, el sueldo del coordinador del proyecto de ahorro (como otros proyectos) esta contemplado en la nomina de base que consigue el FDC para su fortalecimiento institucional.

El sueldo del coordinador del proyecto de ahorro (como otros proyectos) está contemplado en la nómina de base del FDC, y se consigue en tanto componente del proyecto de fortalecimiento institucional. Así pues, aunque ya no hay dinero para moverse o para los promotores, siempre hubo dinero para pagar un responsable del proyecto. Y parte de la actitud de la Kuata es decir: “de que sirve cobrar si no puedo trabajar en las comunidades”.

En el tiempo de Martín Solís, la Kuata, además de la Cooperativa, participa en muchas otras actividades: el proyecto “pesticidas”, unas gestiones de reforma agraria, programas de vivienda, luchas reivindicativas. Del tiempo de Mario se regresa más todavía al trabajo en las comunidades.

Mario recuerda que:

*El coordinador era uno de los asesores del FDC y cumplía doble función como asesor del Frente y encargado de la coordinación de la cooperativa. Pero la Kuata se dedicaba más a la cooperativa y en le caso de Emiliano podemos hablar de un 80% del tiempo para el FDC y 20 % a la cooperativa<sup>164</sup>.*

Durante ese periodo Jesús Emiliano organiza una lucha importante de los estibadores de CONASUPO, se interesa a los asuntos indígenas del municipio de Bocoyna (conflictos agrarios) y hace mil y una gestiones para los Frentistas que llegan a la oficina, sin olvidar su participación en el proyecto de granjas.

*Cuando Emiliano era el encargado del proyecto de ahorro, estaba dedicado también en lo de granjas. Y le dedicaba mucho más tiempo a explicarnos la metodología de granjas. Como no tenía gastos llegaba en camión en Rubio y esperaba un “raite” para ir hasta Saynapuchi. A veces tenía que esperar bastante tiempo para llegar<sup>165</sup>.*

*Emiliano le echó muchas ganas. Dabas las vueltas y en mismo tiempo nos capacitaba sobre lo de las granjas autosustentables<sup>166</sup>.*

---

<sup>162</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>163</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>164</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

<sup>165</sup> Entrevista con Aurelio Silva, cajero el 1/06/2003

<sup>166</sup> Entrevista con Olivia Wilches 22/07/2003

En esa época, Gloria Garay como muchas otras familias campesinas sale de Benito Juárez para ir a vivir a la ciudad de Cuauhtemoc. Nacho Galicia le propone asumir el papel de promotora para Benito Juárez y Lázaro Cárdenas. No maneja una cuenta extra sino trabaja con Chacho, este ultimo siendo el responsable de los depósitos y del manejo de la cuenta.

### **Crisis en la Cooperativa**

*La Cooperativa entra en un proceso de parálisis o de reflujo, que incluso desemboca en el debate si "vale la pena de seguir la Cooperativa". El debate esta en la Comisión Ejecutiva y el equipo asesor. Hay dos visiones que se contraponen: Algunos lo concebían en términos económicos, pensando que era una carga para el FDC que no podía desembolsar tantos recursos para ese tipo de trabajo. Eran bastantes recursos para muy poco resultados. Era mucho más el dinero que se gastaba en administración que el capital que manejaba la Cooperativa de ahorro. ¿Entonces para que? un proyecto tan costoso, que no tiene perspectivas de despegue.*

*Fue una etapa de definiciones importantes. Pero continúa el proyecto a pesar de todas sus limitantes porque prevalecieron los criterios organizativos. El FDC finalmente tiene el propósito de organizar a la gente. Los criterios educativos prevalecieron sobre el criterio económico. Era un proyecto costoso, pero en término educativo y organizativo, valía la pena seguirle apostando<sup>167</sup>.*

*Nunca existió la duda que la Cooperativa es un aporte para el FDC. Lo que si se ha vuelto a discutir es sobre los costos y la participación de la Cooperativa en el conjunto del Frente<sup>168</sup>.*

*Una parte de la estructura de la cooperativa, la que seguía a la Kuata reclamaban sus viáticos. Pero no se hablaba de metas, de crecimiento sino de seguir con lo mismo. Era parte del problema no había trabajo de planeación. El problema era invertir tanto para tan pocos resultados<sup>169</sup>.*

*Mucha gente del FDC no esta convencido del proyecto. Algunos habían trabajado con la Caja Matachi y habían salido no muy convencidos por las cajas de ahorro. No existía la cultura de ahorro. Poquita gente creía que el proyecto pudiera dar mas, pudiera servirlos. Hay mucha desconfianza para entregarse en un proyecto de esto<sup>170</sup>.*

*El proyecto estaba muy débil. Se mantenía con el puro valor y el esfuerzo moral de gente como los Ruelas de Loma Pelona, la gente de Namiquipa como Juanito Roque, como la gente del Rayo, los de Pachera. Eran los que mantenían vivo la cooperativa porque habían nacido con ella y ellos creían en el proyecto. Entonces incluso cuando vinieron los problemas de pago de los promotores, ellos propusieron una cuota extraordinaria para que se pagara algo al promotor<sup>171</sup>.*

---

<sup>167</sup> Entrevista con Miguel Colunga el 12/06/2003

<sup>168</sup> Entrevista con Ignacio Galicia el 17/06/2003

<sup>169</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

<sup>170</sup> Entrevista con Elias Aguilar el 15/09/2003

<sup>171</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

Por ejemplo los socios de Loma Pelona deciden dar una cuota de un peso por socio y por mes para cubrir los gastos de Chacho. *Fue mi Papa que tomó la iniciativa que pusieramos un peso extra para cubrir los gastos de Chacho porque sino íbamos a perder nuestro dinero*<sup>172</sup>.

Jesús Emiliano sabe que lo más urgente es conseguir un apoyo para los promotores sino todo se puede derrumbar.

*Cuando entro yo, a suplir a la Kuata, encontramos que hay muchos problemas de adeudos con los promotores. Esto era el principal problema.*

*Buscamos la posibilidad de conseguir un apoyo y es cuando planteamos un proyecto que se llamó la comercialización directa "Campo ciudad" con la fundación Solidago. Ahí nos dan 10,000 dólares. 5,000 lo usamos para el proyecto en Juárez y 5,000 los utilizamos para darles una compensación a los promotores en aquel entonces: Chacho, Olivia, China y la secretaria Rosario...<sup>173</sup>.*

Ese dinero no cubre la totalidad de lo remanente pero permite, a los que trabajan en la Cooperativa, aguantar un rato. Es sin duda muy importante el apoyo que logra Jesús Emiliano. Se sabe que el proyecto de la UE puede ser aprobado y que esto le dará otra oportunidad a la Cooperativa.

### **El ejemplo de Chacho.**

Frente a la ausencia de recursos, la ausencia de coordinación, los promotores están solos y asumen actitudes individuales.

*En ese tiempo no nos reuníamos entre nosotros como en el tiempo de la Kuata. Las decisiones las tomábamos cada uno. Nunca entre promotores tomamos un acuerdo. Entonces lo que hicimos fue de continuar pero batallando sin recibir siempre pagos.<sup>174</sup>*

Cacho (y Gloria Garay que trabajaba con el), sin embargo, frente al marasmo, decide seguir adelante con el esquema trazado; no así otros que al ver la situación deciden irse "por la libre" o "cobrarse a lo chino". Retrospectivamente puede ser postura fácil cuestionar a quienes asumieron estas actitudes, pero se comprende que lo hicieron porque en aquel entonces no se vislumbraban otras opciones, ni perspectivas y mucho menos orientación, a pesar de que Jesús Emiliano brindaba apoyo.

Se puede establecer una relación entre las comunidades que resistieron y las donde funcionaba mejor el proceso de reuniones y de organización. Namiquipa y Gómez Farias, donde el proceso de reuniones no tiene tanto arraigo y seriedad fueron las que mas cayeron. En cambio Cuauhtémoc pudo aguantar más. El caso de Temosachi era diferente porque ahí los que se quedaron, después de aquellos sucesos, fueron los mas seguros y los mas fieles.

---

<sup>172</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 2408/2003

<sup>173</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>174</sup> Entrevista con Jesús Palacios el 15/06/2003

*Aunque no había recursos, aun así a mi me tocó echarle ganas para que no fuera par atrás. A lo mejor forzado porque no quería dejar así el ahorro. Teníamos que seguir aunque no hubiera recursos para sacar adelante la Cooperativa. Pero no hubiéramos podido aguantar mucho tiempo haciendo los gastos<sup>175</sup>.*

*Mucho le debemos a Chacho que conservó ahí una cualidad moral ahí con su promoción como lo había hecho Meche antes. Pero el Chacho era como más metódico en sus vueltas, en su relación con los ahorradores. Aprendió muy bien el método de seguimiento en las reuniones. Chacho hacía las reuniones y trataba de involucrar a los demás como responsables. Lo más fuerte de la cooperativa se concentró en las comunidades que atendía Chacho<sup>176</sup>.*

*En Pachera como no había transporte y dado que nada más había un camión por la tarde, tenía que ir de "raite" y a veces tenía que caminar un buen tramo de los 12 km del camino de Pachera a la Carretera. Y todo esto por traer 200 pesos de ahorro<sup>177</sup>.*

*Cuando hubo el cierre de la Cooperativa, que las oficinas estuvieron cerradas en Cuauhtemoc, por lo que es la región de Cuauhtemoc no nos afectó mucho porque Chacho estuvo manejando muy bien todo lo que es ahorro y préstamo. Como el ahorro estaba regionalizado y con Chacho no hubo quiebras, por esto no nos afecto a nosotros<sup>178</sup>.*

Chacho cuenta con el apoyo de Gloria Garay que sigue también con su trabajo.

*Meche no nos visitó mucho tiempo. Nosotros teníamos siempre muchas preguntas sobre el FDC: los apoyos, las actividades, la vivienda, pero nunca traía información. No se veía relacionado con esas cosas. Parecía no estar integrada con el FDC. Meche viene tres meses y ya no regresa. Después busco a Kuata que me explica que ya no tienen dinero y que no pueden pagar los promotores. Esa falta de visita es lo que hace que los prestamos en Lázaro Cárdenas se dejen de cobrar y caen en cartera vencida. Aunque no tuviéramos visita seguimos con lo mismo. Se recogía el dinero y apuntábamos en las hojas de colecta hasta que tuviera una vuelta a Chihuahua donde llevaba el dinero<sup>179</sup>.*

Yo siempre tuve fe. Nunca pensé que la cooperativa iba a desaparecer. Veía nuevos horizontes y sabía que esto podía llegar más lejos<sup>180</sup>.

### **Problemas en otras partes**

Las cosas no van tan bien en Namiquipa donde la Cooperativa se reduce a unos pocos grupos. A nosotros nos falló. Con la promotora, no había seriedad. Había solicitud de préstamos. Te decían que si y después ibas por ellas y decían que no porque lo habían prestado a otra gente. Se sentía dueña del

---

<sup>175</sup> Entrevista con Jesús Palacios el 15/06/2003

<sup>176</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>177</sup> Entrevista con Jesús Palacios el 15/06/2003

<sup>178</sup> Entrevista con Aurelio Silva, cajero el 1/06/2003

<sup>179</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

<sup>180</sup> Entrevista con Gloria Garay, promotora el 14/07/2003

programa y fue la causa que muchos de los que iniciamos nos retiramos para no pelear con ella<sup>181</sup>.

*La China, en Namiquipa, era un poco más de encargarse ella de todo, sin que los ahorradores se metieran mucho a discutir las cuestiones de los saldos y todo eso. Como que a la China les delegaban esa responsabilidad y los socios creían en ella<sup>182</sup>.*

*El problema no fue únicamente la promotora. Surgió un conflicto de liderazgo dentro del FDC en Namiquipa y el ahorro fue una de las víctimas<sup>183</sup>.*

En Gómez Farías también, hay problema; el promotor Manuel Domínguez ya no llevaba a cabo el proceso de las reuniones. Jesús Emiliano visita una o dos veces este municipio, así como la comunidad de Nicolás Bravo del municipio de Madera. Pero es una región de la Cooperativa que se aísla casi completamente.

*En Gómez Farías, la gente perdió la credibilidad en la cooperativa por muchas razones. En primer lugar lo que vino a distorsionar mucho lo de la cooperativa fueron los paquetes de vivienda. Muchos compañeros se sintieron defraudados cuando se pide un enganche para los paquetes. Duran muchos meses antes de entregarlos y no se devolvía los enganches.*

*En los préstamos, en aquel entonces el promotor manejaba el dinero y nosotros nos dimos cuenta que él hacía prestamos hasta el 10% mensual. Y la gente se fija. Parece que no, pero la gente se fija en eso.*

*Aparte había un rechazo hacia el líder del FDC en el municipio en aquel entonces<sup>184</sup>.*

*En una ocasión, para hacer el finiquito del promotor de Gómez Farías Manuel Domínguez, me acompañó Francisco Escalante que se había seleccionado. Manuel nos entregó tres pagares pendientes y fuimos hacer la cobranza. Llegando con una de las ahorradoras, elle reconoce el adeudo pero sostiene que nunca lo ha pedido a la Cooperativa, que el dinero se lo prestó Manuel en lo personal y que le estaba cobrando el 10% mensual<sup>185</sup>.*

La estructura de la oficina en Cuauhtémoc, también se desmantela.

*Encontramos que la oficina ya no operaba. Nos cortaron la luz, nos cortaron el agua porque ya no había recursos para eso. Entonces lo que hizo la secretaria fue de venir solamente un día en la oficina, que era cuando los promotores acudían a dejar la documentación del ahorro. Y llegó un momento que ya no quería ir ni siquiera a la oficina y recibía la gente en su casa. La secretaria, al ver que no se le pagaba, dispuso de un dinero que no le correspondía y comenzó a cobrarse de los ahorros y abonos que la gente le llevaba. Ella dispuso de ese dinero y siempre dijo que lo tomaba como*

---

<sup>181</sup> Entrevista con Daniel Delgado 11/05/2003

<sup>182</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>183</sup> Entrevista con Juan Roque 3/10/2003

<sup>184</sup> Entrevista con Francisco Escalante 11/05/2003

<sup>185</sup> Entrevista con Salvador Domínguez el 19/06/2003

*prestado. Pero como perduró la situación, se puede decir que se cobró a la moda "China". Hubo aquí un conflicto laboral que no finiquitamos<sup>186</sup>.*

Fue un problema que siguió arrastrando la Cooperativa hasta el 2000.

*Yo le dije varias veces a Emiliano. Si esta señora ya no trabaja en la oficina y ya no tienes dinero para pagarla, entonces despídela. Pero era difícil para él de tomar la decisión de despedir alguien y no hizo nada y la bola siguió creciendo<sup>187</sup>.*

*En Octubre-Noviembre 1998 se puede decir que nunca la situación de la Cooperativa estuvo tan mala. Menos de 100 socios, principalmente con Chacho y en Temosachi, siguen en el ahorro.*

*Se pensó que el proyecto ahí terminara como un proyecto que ya no dio. Entonces yo creo que la llegada de recursos en el proyecto grande de tres años de la Unión Europea fue sumamente importante para crecer<sup>188</sup>.*

### **3.2 1999 – 2002 ORGANIZACIÓN, EDUCACIÓN, FINANCIAMIENTO, LA CONSOLIDACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE AHORRO Y CRÉDITO EN MEDIO RURAL**

#### **3.2.1 1999 – 2001 REANIMACION, REORGANIZACIÓN**

**Un año de transición: 1999**

##### **La aprobación del proyecto y primeras medidas.**

##### **La aprobación del recurso.**

No sirve rehacer la historia con la pregunta: "Que hubiera pasado si...". Pero lo que salva lo que queda de la Cooperativa en 1999 es el anuncio que, por fin, la Unión Europea aprueba el proyecto presentado por Hermanos de los Hombres.

*En 1997-1998 la unidad de la Unión Europea que maneja estos apoyos entra en crisis. Demasiados proyectos y demasiado poco personal, el periodo de espera de los proyectos se alarga hasta que decidan un "borrón y cuentas nuevas". Los proyectos entrados en 1995 y 1996 están desechados y se estudian los que siguen. Así el Frente logra un financiamiento para su proyecto que varios otros proyectos presentados con anterioridad por la misma organización nunca lograron. Se puede decir que el proyecto del FDC tuvo bastante suerte con la burocracia Europea<sup>189</sup>.*

El FDC es la única organización de Chihuahua y unas de las pocas del Norte del país a acceder a ese tipo de apoyo.

El plan de trabajo diseñado hace 3 años es revisado y el equipo tiene que entregar una propuesta anual muy detallada de las actividades para los tres rubros

---

<sup>186</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>187</sup> Entrevista con Ignacio Galicia 17/06/2003

<sup>188</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>189</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 25/06/2003

(comercialización, ahorro y granjas). Es Jesús Emiliano que se encarga de este trabajo para la parte de la Cooperativa.

### **El reclutamiento de un gerente y la reanimación de la Cooperativa**

*Cuando llega el dinero uno de los primeros objetivos que platicamos con Mario Vásquez era reactivar la oficina de Cuauhtémoc. El otro era cómo aumentar el número de socios. Porque en aquel entonces éramos muy poquitos, alrededor de unos 80 socios que no pasaban de ahí. Básicamente se conservaba la gente histórica, la que había nacido con el proyecto<sup>190</sup>.*

*Tratamos de regresar y cumplir con el esquema natural de la cooperativa con todas sus reuniones. Los promotores antiguos estaban preocupados por la cobranza pendiente de sus sueldos pero era imposible pagárselos<sup>191</sup>.*

El principal aporte de Jesús Emiliano a la Cooperativa en aquel momento es el reclutamiento de Salvador Domínguez, como gerente.

*Hicimos una convocatoria abierta buscando a alguien que tuviera cierto perfil. Me entrevisté con Salvador Domínguez que venía de una empresa maderera y que conocía de contabilidad. El único problema es que no conocía los sistemas de computo<sup>192</sup>*

*Rescatamos a Chaba Domínguez. Era un profesionista, perdido en su comunidad, que supimos aprovechar de la mejor manera para la Cooperativa. El primer contacto fue como ahorrador y como posible promotor cuando Olivia Wilches habla de renunciar. El fue con nosotros a Tesquisquiapan. Entonces fue cuando identifiqué yo, sus cualidades y su capacidad, al momento de que en el proyecto se tenía que contratar un gerente. No titubeamos y decimos aquí está este compañero nos puede ayudar y se lo proponemos a Mario. Yo le di toda la confianza a Chava para que el pudiera desarrollar todas esas cualidad que como todo un profesionista había aprendido en el transcurso de la vida.<sup>193</sup>*

Cuando empecé a trabajar en la Cooperativa de ahorro, el día 12 de Mayo de 1999, encontré una oficina desocupada desde un año, llena de polvo, sin luz ni agua.

Había una velita por allí que tenía “Chacho” para los días que estaba. Había muchas hojas de colecta del ahorro por todos los cajones. Lo primero que hicimos (con una secretaria de medio turno), fue de organizar todo esto.

Fui a Gómez Farias, a Namiquipa, y a checar cuentas con el promotor de Cuauhtemoc, “Chacho” Palacios. Este tenía mucho control sobre su dinero y entradas. Tenía su libro de ingresos y egresos y manejaba la casi totalidad de los activos de la Cooperativa (mas de \$100,000 pesos en el banco).

---

<sup>190</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>191</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>192</sup> Entrevista con Mario Vasquez el 29/06/2003

<sup>193</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/07/2003

*Nos topamos que la documentación de la cartera no existía. Había puras copias fotostáticas ya que la anterior secretaria había llevado toda la documentación a su casa cuando ya no la pagaron. Empezamos a hacer un corte, ver los activos, los pasivos, y sacar un balance estimativo.*

*Se empezó a checar a todos los promotores.*

Ya viendo la situación, ya cuando salieron los balances, se vio que había cortes que no checaban como los de Gómez Farias y Namiquipa. Entonces tomé la decisión de retener sus cheques de sueldo para sanear las cuentas y entregarles una vez hecho el finiquito. Si estaban quebrados, ese quebrante se sufragaba con los sueldos de ellos.

Aun cuando en aquel momento jla actividad en la cooperativa no lo justifica, el proyecto señala la contratación de una secretaria de medio tiempo. Realmente la actividad en aquel momento no justifica de un apoyo secretarial. Pero se procede a reclutar a unas personas que no duran por el magro sueldo propuesto. Se puede preguntar porque no se quiso trabajar de nuevo con Rosario López, la antigua secretaria.

Con Chayito, la secretaria, hubo un error porque no se le paga durante mucho tiempo y cuando llega el dinero, en lugar de darle trabajo, contratan otras secretarias que no sirvieron. Cuando ella era una de las nuestras<sup>194</sup>.

Eso influye en su actitud de interponer la demanda laboral pero Jesús Emiliano ya no confiaba en ella.

Chaba cambia mucho la Cooperativa. Empieza a organizar mejor las cosas, la contabilidad. Pone todo en orden porque era un verdadero desorden. Enderezó muchas cosas<sup>195</sup>.

*Chaba es un enigma. No hay muchos Mexicanos con tanta disciplina, rigor y terquedad en aplicar reglas. En ese sentido me encontré con una persona con quien compartía actitudes en un 100%. Mucho de las reglas que propongo en 2000, se hacen posibles porque Chaba apoya esta estrategia y da un fiel seguimiento a su aplicación.*

En sus otros trabajos manejó millones de pesos con la confianza ciega de sus empleadores. La honestidad y la responsabilidad de la persona que maneja el dinero es la base de todo. Y en ese sentido, Chaba es irreprochable.

*Esta terquedad tan indispensable cuando se trata de revisar cuentas, a veces generó unos enfrentamientos porque su sentido de la diplomacia no es su principal cualidad<sup>196</sup>.*

### **Una nueva coordinación equilibrada en el FDC**

Cansado de ver el FDC dividirse y debilitarse a cada congreso, el equipo y particularmente Nacho Galicia busca un mecanismo para hacer una transición constructiva e incluyente. En 1998 Mario pide permiso durante un par de meses para coordinar la campaña del candidato del PAN a la gubernatura del Estado en dirección

---

<sup>194</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

<sup>195</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

<sup>196</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 20/07/2003

del sector rural. Su suplente, Dagoberto González, que ha perdido las dos primeras elecciones para coordinador en 1993 y 1995 y que ha terminado su periodo como diputado estatal por el PRD cumple con el interino hasta que la victoria del PRI en las elecciones de 1998 devuelva Mario al FDC.

Desde entonces se vislumbra que Dagoberto, un director de escuela jubilado, con una gran tradición sindical independiente y la imagen misma del maestro autoritario y respetado, pueda ser el próximo coordinador.

Algunos meses antes del cuarto congreso, el FDC lleva a cabo un proceso de planeación estratégica con el apoyo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense,<sup>197</sup> con la asesoría de Cesar Chavira, un conocido empresario.

El propósito, muy sano, de Mario y Dagoberto es separar el área más de luchas políticas del área de los proyectos que está por recibir un muy importante apoyo (van a ser 3 millones de pesos de 1999 a 2001) y que necesita un mínimo de reglas gerenciales.

En el Cuarto Congreso del FDC, Mario Vasquez en su informe<sup>198</sup> de cuatro páginas no menciona la Cooperativa, ni las granjas pero sí habla del programa de vivienda y de las actividades de comercialización, el tema candente en aquel momento.

Hay una mesa de trabajo sobre los proyectos productivos (el proyecto con la U.E. acaba de ser aprobado) donde se menciona la caja de ahorro.

En el cuarto congreso en abril 1999, Dagoberto para quien la tercera es la vencida, está electo en base a un amplio consenso y Mario es secretario de finanzas pero se perfila también para un nuevo puesto muy importante, el coordinador del área de proyectos.

*Quando voy a salir de mi periodo de coordinador del FDC, se propone que yo fuera coordinador del proyecto porque el mismo proyecto de la Unión Europea prevee un puesto de coordinador. Creo que así se buscaba crear un equilibrio con la personalidad de Dagoberto<sup>199</sup>.*

En la misma asamblea se completa el proceso de campesinización de la dirección y se quita la figura del asesor como miembro de la Comisión Ejecutiva. En su lugar se propone que el puesto sea para una secretaria de la mujer.

### **La segunda asamblea de la Cooperativa (Junio 1999)**

Desde su creación formal en Abril 1995, nunca se ha llevado a cabo una asamblea formal de la Cooperativa (con un acta firmada y con representantes legales). El consejo de administración fue de membrete y nunca se juntó.

La Cooperativa ha retomado el modelo URAC donde la autoridad descansa más sobre los procesos colectivos y comunitarios más que sobre un consejo formal. Kuata que no puede ser sospechosa de dictadora, ha llevado esos principios a la letra. La autoridad que decide de los cambios es la totalidad de los cajeros y no el consejo de administración.

*Pero el nuevo gerente, "Chaba Dominguez" viene del mundo de los negocios formales y Jesús Emiliano siente la necesidad de organizar una asamblea para dar un segundo nacimiento simbólico a la Cooperativa y para legitimar la llegada de Chaba.*

---

<sup>197</sup> El proceso de planeación estratégica era una condición para recibir una donación de dos camionetas para los proyectos del FDC que Nacho Galicia y Mario Vasquez logran en 1999.

<sup>198</sup> Memoria del Cuarto Congreso Estatal del FDC, 10 y 11 de Abril de 1999.

<sup>199</sup> Entrevista con Mario Vasquez 29/06/2003

*Allí se entregan unas computadoras, previstas en el proyecto y se elige a un nuevo Consejo de administración.*

El 22 de Mayo de 1999, se celebra una asamblea de cajeros en el salón de Raúl Zea Córdoba. Está la comisión Ejecutiva del FDC (Dagoberto González, Mario Vásquez y Gerardo González) y Jesús Emiliano. En la reunión, se entregan computadoras para los municipios (Temosachi, Cuauhtémoc y Namiquipa). En el caso de la promotora de Namiquipa, ella no puede dar ninguna información sobre sus ahorradores, prestamos y estado de cuenta del banco. Entonces se decide no entregar esta computadora hasta que ella presente cuentas.

*La elección que se lleva a cabo en esta misma reunión es una elección donde se sustituye a Chonito Ruelas como Presidente del Consejo de administración. Se consideró prudente llevar a cabo la votación a favor de Jesús "Chacho" Palacios como Presidente del Consejo de administración con otros promotores como Gloria Garay y Olivia Wilches en otros puestos claves. Éramos unos 20 cajeros presentes. Se le escogió a Chacho porque era una persona muy informada de lo que era la Cooperativa, aparte del manejo honesto que había tenido del dinero cuando no había autoridad, lineamiento y responsabilidad. El solo hizo todos sus movimientos. No había quien lo checara nada y sin embargo tenía muy buenos resultados en el banco y en su cartera. Entonces por esto optó la gente para escogirlo como presidente de la Cooperativa<sup>200</sup>.*

*Yo creo que me escogieron porque la gente no quiere responsiva. Además me conocían y pensaban que podía hacer las cosas bien. Yo no me esperaba nada cuando llegue a la asamblea. Se fijaron en mí, no más. La Cooperativa era muy chica en aquel entonces<sup>201</sup>.*

En esa asamblea, Jesús Emiliano propone la creación de "depósitos en custodia" que son el antecedente directo de las partes sociales de la sociedad cooperativa, base de la futura capitalización de la Cooperativa.

### **Enroques en las responsabilidades, el regreso de Juan Bautista.**

Invitado en un intercambio en Francia en Noviembre 1997, Mario Vásquez visita a Juan Bautista. *Le platique de los problemas de la cooperativa y le comenté que porque no pensaba en venir para acá, específicamente en la cooperativa<sup>27</sup>.*

En Julio de 1999, Juan Bautista hace una visita a Chihuahua y por problemas familiares se ve obligado a quedarse en Chihuahua.

*Cuando llego a Chihuahua en Julio 1999, estoy buscando un nuevo trabajo en Francia porque quiero cambiar. Pero durante nuestra estancia vacacional pasa un drama familiar y mi esposa no quiere regresar. Hablo con Mario que me dice que la puerta esta abierta y Dagoberto también da su acuerdo. Pero tengo que volver a Francia para entregar todo y preparar la mudanza. Prometo regresar en Noviembre 1999<sup>203</sup>.*

---

<sup>200</sup> Entrevista con Salvador Domínguez el 19/06/2003

<sup>201</sup> Entrevista con Jesús Palacios el 15/06/2003

<sup>27</sup> Entrevista con Mario Vasquez el 29/06/2003

<sup>203</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 12/07/2003

Bajo estas nuevas condiciones, Mario decide algunos cambios. Nacho Galicia encargado de granjas desde el principio, pasa a comercialización. Jesús Emiliano deja el ahorro y pasa a Granjas, su área de predilección. Mario asume el interino de la Cooperativa hasta el regreso de Juan Bautista, sabiendo que Chaba se encarga de los aspectos administrativos.

*Hay algunas decisiones que se toman desde la ejecutiva en el caso de que yo me vaya más a mi perfil que es lo de granjas, de los proyectos de las mujeres con la economía de traspaso. Entonces el ahorro se queda sin cabeza quedando a la responsabilidad de Mario Vázquez, donde no se avanzó mucho. Es en esa transición que fue cuando se invita a Juan nuevamente al proyecto<sup>28</sup>.*

*Pero para esto ya habíamos conseguido algunos promotores con cualidades importantes para poder desarrollar una promoción mas eficiente de las comunidades como fue integrar a Pedro Torres y después en la administración de Dagoberto se propone a Roberto Montoya<sup>204</sup>.*

Pedro se acuerda como era la Cooperativa en aquel entonces:

*En ese tiempo el proyecto estaba muy apagado. El proyecto se veía pequeño. El trabajo era muy reducido en los municipios. No había una promoción importante. Se veía un poco desordenado porque en esos momentos los recursos eran manejados por los promotores en cuentas particulares en los bancos a nombre de ellos.*

Yo no me he dado cuenta que se había promovido la cooperativa en el municipio de Bachiniva. No se hablaba de la cooperativa. No se promovía porque a lo mejor no había la capacidad del proyecto para ampliarse a esos municipios o irse a visitar más comunidades.

*Nacho me invita a trabajar en el proyecto de granjas como técnico. Al mismo tiempo que promovemos granjas hacemos la promoción del ahorro. Empezamos a promover más bien en los municipios donde ya estaba constituido. Estábamos buscando salvar los grupos que quedaban. Fue lo primero que iniciamos. Dándole más formalidad al asunto para ver si se podía salvar lo que ya se había construido<sup>206</sup>.*

La decisión de Jesús Emiliano de meter los promotores de Granjas en el ahorro es acertada. En seis meses, los dos promotores de granjas van a manejar más socios que los promotores "históricos" de la Cooperativa y van a desencadenar nuevas actitudes y posibilidades para la Cooperativa.

## **El Método**

### **La percepción de la coyuntura interna**

*Me costó poquito trabajo aceptar de regresar a la Cooperativa. Al principio no estaba muy entusiasta. En mi visita de Julio, había acompañado a Chaba en*

---

<sup>28</sup> Entrevista de Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>204</sup> Entrevista de Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>206</sup> Entrevista con Pedro Torres 01/08/2003

*Teseachi y Nogal en Namiquipa con la "China" (esa vez logramos hundir la camioneta dos veces en el arroyo crecido y por eso la bautizaron "el submarino"). Tenía la impresión que 4 años después, las cosas no habían cambiado. Era como empezar de nuevo con lo mismo cuando supuestamente esa etapa de mi vida había terminado.*

*A mi llegada, mi amigo Nacho Galicia me pica la cresta con una advertencia. Me dice que ha perdido fe en la Cooperativa y que ya no cree en este proyecto. Demostrarle que esta equivocado se vuelve una poderosa motivación en los meses que siguen.*

*Siento que la Cooperativa tiene problemas administrativos y técnicos que se pueden arreglar pero, ante todo, que la Cooperativa arrastra un pasivo de desconfianza y de desentendimientos con la dirigencia. Sin el apoyo total de la dirigencia del FDC, la Cooperativa difícilmente puede lograr sus objetivos. Es como si fuera la última oportunidad por este proyecto, que ha creado muchas expectativas pero por la historia recién no ha logrado despegar. Mario me ha invitado a regresar. Siento amistad y respeto hacia su persona, pero algunas preguntas o reflexiones me convencen rápidamente que Mario no entiende el propósito de la Cooperativa.*

*Afortunadamente no tengo gran presión. En el invierno 1999-2000 el asunto principal del FDC es la comercialización del frijol. El tema acapara todas las energías.*

*Entonces tengo tiempo y empiezo a construir un método y a darme reglas que voy a usar durante todo mi encargo<sup>207</sup>.*

El trabajo esta facilitado por la guía del proyecto presentado a la Unión Europea. No hay periodo de adaptación porque nada mas hay que seguir lo que esta en la guía, para enpezar.

## **Los informes del proyecto de ahorro**

En Noviembre 1999, empiezo a escribir unos informes mensuales de 7 o 8 paginas donde relato todo: mis reflexiones, mis actividades, los problemas, los aciertos...

*Para romper el relativo aislamiento del coordinador del proyecto del ahorro, el informe es un espejo donde puedo sistematizar mis pensamientos. El hecho de escribir me ayuda a concebir mejor las cosas. Es también una manera de romper con el manejo muy discrecional de la información en el FDC. No existe equipo, no existe colectivo de trabajo, porque el equipo esta metido de lleno en el activismo propio al FDC y además sigue dividido en función de pertenencias partidistas.*

*Con el informe pongo en la plaza publica lo que estamos construyendo. Estos documentos se revelan como una mina de información para la presente sistematización.*

*La constancia con la cual hago y entrego estos informes me valen unos comentarios irónicos desde el desperdicio de tanto papel a los gritos de la secretaria que despierto de su letargia para que me saque copias.*

---

<sup>207</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 14/07/2003

*Pero no confío en la sola cultura del escrito. Cuando hago un informe, y antes de entregarlo, lo presento y lo comento con Mario Vásquez, como coordinador de proyecto y con Dagoberto González el coordinador del FDC. En estas pláticas, Mario, con bastante espíritu crítico, me cuestiona y me ayuda a esclarecer mis estrategias. Allí, poco a poco, vamos construyendo la necesaria confianza para que Mario ya no dude sistemáticamente del proyecto. Con Dagoberto, se trata de informarle y de alguna manera capacitarlo. Sus consejos son también muy valiosos porque estoy un poco desconectado de las comunidades y él es muy conocedor del terreno. Ese trabajo logra recomponer la imagen de la Cooperativa ante los demás. Hasta Nacho Galicia se dejará convencer a mediados de 2001<sup>208</sup>.*

### **Estos informes llevan indicadores.**

Un pasaje rápido en el medio de industria en Francia me ha convencido de la importancia, para la motivación del grupo, de tener unos indicadores cuantitativos, gráficos o visuales para medir desempeño y fijarse metas. A partir de Febrero 2000 empiezo a manejar estos indicadores: socios ahorrando, prestamos, ahorro recaudado, cartera vencida...<sup>209</sup>

### **Construir un equipo**

*Usando, aquí también, mi experiencia en Hermanos de los Hombres en Francia, siento la necesidad de formar un equipo para juntos entrar en esa aventura de hacer exitosa la Cooperativa. Inmediatamente veo estratégico incluir en el equipo a Pedro Torres y Roberto Montoya, los técnicos de granjas que no han vivido el trauma de los dos últimos años que marcan todavía los promotores (no vivieron la crisis de los sueldos...).*

*El 15 de noviembre, organizo una reunión en Cuauhtemoc con los promotores, Chaba, la Comisión Ejecutiva y el resto del equipo. El objetivo es reafirmar los propósitos de la Cooperativa porque después de una primera ronda de pláticas, me doy cuenta que todos tienen una visión y expectativas muy diferente de la Cooperativa. En esta reunión, se clarifican las cosas. Hacemos un consenso sobre los objetivos del proyecto. No invento nada. Retomo lo que escribieron Kuata y Federico Pohls en el proyecto a la Unión Europea. Añado nada mas un punto relativo a la vivienda <sup>210</sup>.*

Se decreta que el primer martes después de la Permanente (a mediados de 2000 se elige el lunes) se hace la reunión de los promotores. La primera reunión se lleva a cabo el primero de Diciembre de 1999. Hasta la fecha esta reunión se ha realizada cada mes, pase lo que pase, con una asistencia de los promotores de cerca 95%. La participación a la reunión es obligatoria. En la madrugada del 7 de Marzo 2000 el hijo de Juan Bautista nace el día de la reunión de promotores, pero a las 11 h se lleva a cabo la reunión sin puros, ni chocolates.

*Juan nos tenía con “la pata en el pescuezo”. Ha reestablecido mucha autoridad, disciplina para hacer las cosas<sup>211</sup>.*

---

<sup>208</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 14/07/2003

<sup>209</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 14/07/2003

<sup>210</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 14/07/2003

<sup>211</sup> Entrevista con Olivia Wilches 22/07/2003

*Iniciamos a formar un equipo dentro de la cooperativa donde en las reuniones que teníamos nos animábamos unos a otros para que la promoción realmente tuviera el impacto que nosotros deseábamos y de crecimiento. Creo yo que esa fue una buena experiencia de trabajar con los demás promotores de ponernos metas incluso unos a otros para poder desarrollar bien el proyecto y aprender unos de otros. Creo yo que aquí conocimos bastante de la experiencia de los promotores antiguos de su trabajo y eso fue lo que nos ayudó a meternos a echarle muchas ganas a sacar el proyecto adelante<sup>212</sup>.*

El primer asunto de la reunión es analizar colectivamente los indicadores del mes y dar el informe del promotor, con unos formatos. En 2000 y hasta mediados de 2001, la reunión de promotores es la verdadera instancia de dirección donde se toman los acuerdos y se planea el trabajo.

### **La agenda de la Cooperativa y la agenda del FDC**

*Con el apoyo total de Mario Vásquez, decido dedicar el 80% de mi tiempo a la Cooperativa y lo que sobre al FDC. Nunca dejo que la agenda del FDC (por naturaleza difícilmente previsible) le gane a la agenda de la Cooperativa.*

*En Enero de 2000, el autócrata y autoritario Gobernador de Chihuahua Patricio Martínez rompe lanzas contra el FDC a propósito de la comercialización del frijol. Recurriendo a viejos métodos, Gobernación Estatal toma fotos de mi presencia en un acto de desagravio contra las mentiras del Gobernador. En la semana me llaman a las oficinas de migración, me quitan provisionalmente mi visa de trabajo y me amenazan con el famoso artículo 33. Es una simple advertencia porque no incurro en ningún delito pero ya tengo mi mejor excusa para rechazar los mandados que Dagoberto o otros pudieran darme. Esta posición relativamente privilegiada permite dedicarme con más tranquilidad a mi quehacer en la Cooperativa.*

*Mas en mas voy a participar en la gestión de los recursos del proyecto de la Unión Europea (informes, presupuestos, seguimiento del gasto) apoyando a Mario hasta convertirme de facto, con su apoyo como el coordinador del proyecto. Desde esa posición estratégica, cuido que la Cooperativa tenga siempre los recursos necesarios a su buen desarrollo, haciendo de un lado los gritos de Nacho y Emiliano.<sup>213</sup>.*

### **La Reorganización administrativa**

#### **Centralización vs regionalización**

Entre Noviembre de 1999 y Febrero 2000, el gerente Salvador Domínguez y Juan Bautista proceden a una serie de cambios administrativos que no son de pura forma.

El primer punto es la centralización de las cuentas. Una de las lecciones de lo de Armando Daniels es que es peligroso tener varias cuentas personales manejadas por los promotores cuando la cooperativa cuenta con una figura jurídica que le permite abrir cuenta a nombre de una persona moral. Entonces se transfiere el dinero que manejan los promotores a una sola cuenta en Cuauhtemoc.

Con esta medida se da la prioridad a una visión centralizada ("jacobina") cuando Chaba había heredado de casi tres cooperativas: la de Chacho y Gloria Garay, la de Olivia Wilches en Temosachi y la de la "China" en Namiquipa.

---

<sup>212</sup> Entrevista con Pedro Torres 01/08/2003

<sup>213</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 14/07/2003

*El problema es que no había un sistema centralizado para trabajar. Chaba nos enseñaba a sacar un balance sencillo por cada región y el dinero se quedaba en los municipios<sup>214</sup>.*

Entonces es en Diciembre de 1999 que se define la visión centralizada de la Cooperativa lo que va permitir sinergias importantes como la colocación de los excedentes de ahorro de Cuauhtemoc o Bachiniva hacia Guerrero o Matachi, zonas que demandan mas prestamos.

#### Las herencias del pasado

El clima de confianza entre Juan Bautista y Mario Vasquez permite arreglar unos asuntos pendientes, principalmente reclamos de promotores, que la Cooperativa arrastra desde bastante tiempo y que contaminan el ambiente. "Chaba" Domínguez y Emiliano habían ya planteado estos asuntos pero Mario era renuente a usar dinero del proyecto para apurar estos pasivos.

En el caso de los saldos deudores de antiguos promotores como Manuel Domínguez y Armida "La China" Galaviz. Muchas veces ellos se cobraron a la moda "China" porque el FDC no les pagaba. Podemos decir que en una gran parte salen bien de sus cuentas. La diferencia la repone el FDC con el dinero del proyecto porque reconoce parte de su responsabilidad. (no pudo pagar sueldos durante bastante tiempo).

*Es increíble el tiempo y la energía perdida en asuntos de cuentas pendientes con Namiquipa y Gómez Farias. Tres viajes en Santa Ana fueron necesarios para aclarar las cuentas sin hablar de las vueltas previas de Chaba. Con Manuel Domínguez estamos a tres vueltas también<sup>215</sup>.*

En otros casos existen reclamos de socios a propósito de enganches para paquetes de lamina que nunca se entregaron en Gómez Farias o en Cuauhtemoc. Aquí también el FDC asume su responsabilidad.

Pasa lo mismo para una serie de prestamos que autorizó Mario para pagar sueldos de promotores del tiempo de la crisis.

Lo importante es que se recupera dinero del magro patrimonio de la Cooperativa y así se logra difundir la idea que el patrimonio y el ahorro de los socios son "intocables".

Dos asuntos están pendientes: un retraso en los pagos al IMSS que se arreglara a la primera oportunidad de "borrón y cuentas nuevas" y la amenaza latente de la demanda de Rosario López, la secretaria del periodo 1997-1998.

### **Una tabla para pagar los sueldos de los promotores**

Con los promotores se procede a reformar el sistema de pago que no corresponde a ningún criterio. No hay equidad.

Juan Bautista propone una tabla donde el desempeño se mide en función del numero de grupos, de comunidades atendidas y la presencia a la reunión de promotores. El objetivo es motivar los promotores a crecer.

Jesús Emiliano propone que los promotores de granja (Roberto Montoya y Pedro Torres) sean pagados en 2000 sobre el presupuesto de Granjas. Las comunidades de Pachera y El Rayo atendidas por Chacho pasan a Roberto Montoya y Pedro Torres por

---

<sup>214</sup> Entrevista con Roberto Montoya 24/08/2003

<sup>215</sup> Informe del proyecto de ahorro No. 6 en 01/2000.

motivos de cercanía geográfica. Se piensa en cambiar Olivia Wilches, por su poca disponibilidad pero el cambio esperará hasta el verano 2000. Chacho, el promotor histórico, es el principal afectado con estos movimientos y lo hace saber.

*Lo que es cierto para mí es que si un promotor tiene menos actividad, es normal que reciba menos apoyo, aunque se llame Chacho. En ese sentido la tabla de pagos de sueldos ha sido al beneficio de los que tienen más movimientos (y no de Chacho a quien hemos retirado algunas comunidades)<sup>216</sup>.*

## **El año 2000, la construcción del modelo**

### **La conversión de Dagoberto**

En un movimiento campesino como el FDC, el apoyo de los líderes, de la dirigencia es fundamental para que más allá de los convencidos, las bases acepten entrar en un programa que no es un programa donde se reparten beneficios. A veces hay que lograr primero su neutralidad antes de pensar a convencerlos.

*En la reunión de promotores, hablamos otra vez de la importancia de contar con el apoyo de los representantes del municipio y de comunidades para implementar el ahorro. Hay un trabajo de convencimiento que tenemos que hacer con esa gente antes de empezar a trabajar en las comunidades<sup>217</sup>.*

Hasta ahora, y más allá de simpatías personales, los coordinadores estatales, por múltiples motivos, no han asumido una posición institucional de apropiarse el proyecto, de entenderlo y de promoverlo.

En una organización campesina donde la dinámica recae mucho sobre el coordinador de la Comisión Ejecutiva, ese apoyo es imprescindible para lograr las ambiciosas metas.

En Abril 1999, Dagoberto entra en función y pronuncia un discurso de 4 páginas donde no menciona los proyectos salvo el problema omnipresente de la comercialización del frijol<sup>218</sup>.

Es en Enero 2000 que, por fin, le toca a la Cooperativa recibir ese respaldo con Dagoberto González y tiene mucho que ver con su participación en la Asamblea de cajeros de aquel mes.

*A Dagoberto le gusto la organización del evento y el modo de pensar de los cajeros presentes<sup>219</sup>.*

*Cuando entra Dagoberto, él desconocía de los proyectos. El creía que era otro mundo pero si tenía los recursos. Llegó en tiempo de maduras. Lo atinado de Dagoberto fue que le dio un impulso a los proyectos. El quería que los proyectos se desarrollaran lo más grande que se pudieran para que sirvieran a los campesinos, a los productores. Fue cuando, él impulsa la comercialización, en el caso de las granjas también dice que el proyecto tiene que dar. En el caso de el ahorro como desconocía el reglamento, el decía "Vamos a hacer*

---

<sup>216</sup> Informe del proyecto de ahorro No. 7 Enero 2000

<sup>217</sup> Informe del proyecto de ahorro No. 10 Marzo 2000

<sup>218</sup> Memoria del Cuarto Congreso Estatal del FDC, 10 y 11 de Abril de 1999

<sup>219</sup> Entrevista con Roberto Montoya 24/08/2003

crecer la cooperativa, vamos a hacer un grupo de ahorro ahí en guerrero con unos 50 socios”. Yo le comenté : “profe ya le dio en la torre al reglamento porque es de 5 hasta 16 compañeras...” Pero lo que si dijo es que necesitamos que esta cooperativa crezca lo mas que se pueda, porque es el reto tenemos que tener muchos socios para poder garantizar que los créditos, que los intereses que generan los créditos puedan ser sostenibles entonces, abrió y dio instrucciones para que en todas las comunidades, en todos los municipios se promoviera el ahorro aprovechando que había recursos. *Entonces fue cuando la cooperativa creció a pasos agigantados*<sup>220</sup>.

Dagoberto Gonzáles se convierte en el primer “promotor” de la Cooperativa. Entiende todo el beneficio que puede lograr su municipio a estar organizado de manera permanente. Su sentido de la organización, su autoridad y a veces su autoritarismo, los pone al servicio de la causa de la Cooperativa con resultados inmediatos en Guerrero, Matachi y Namiquipa. A veces su demasiado grande voluntarismo hace que la gente acepta mas obligada que convencida y a la primer ocasión deserta... como con los grupos nuevos de Ranchos de Santiago o Tacuba.

*Doña Librada, el alma del FDC, y organizadora autoritaria del ahorro en Tacuba salió hasta Estados Unidos. Como consecuencia la comunidad se encuentra huérfana de su líder natural. Cuando Roberto Montoya llega a la comunidad, nadie quiere hacerse cargo del ahorro. Los grupos se desbarataron porque ya no hay quien les manda*<sup>221</sup>.

Con el mismo voluntarismo y con ganas que crezca más, promueve que el ahorro sea la puerta de entrada para los beneficios del FDC. Esto creara en algunas comunidades problemas, al momento que los paquetes de vivienda no se entregan a los ahorradores.

Mucha gente entraba con el fin de tener apoyos del FDC (vivienda, tinacos, avena...) pero poquito a poquito logramos convencerles<sup>222</sup>.

*Lo que vivió Dagoberto, lo viven otros después, como lo cuenta él mismo:*

*Creo que vale la pena resaltar el hecho de que muchos de los colaboradores del frente no se convencían de esto porque tenían la visión de que el Frente era otra cosa. No había la decisión de dar el paso para la participación en los proyectos y en concreto de la Cooperativa. Unos de los mas renuentes fueron los fundadores, los luchadores de siempre Juanito Morales, de Páramo y sus hijos. Hasta que ellos se convencieron de que definitivamente valía la pena apostarle a la cooperativa. Ya cuando estos viejos reacios a estas novedades de la organización de los campesinos se decidan a esto, entonces es cuando la cooperativa pasa la prueba del convencimiento y se gana la confianza de los compañeros*<sup>223</sup>.

### **Una primera tímida intencionalidad sobre el trabajo educativo**

---

<sup>220</sup> Entrevista de Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>221</sup> Informe del proyecto de ahorro No.9 Febrero 2000

<sup>222</sup> Entrevista con Roberto Montoya 24/08/2003

<sup>223</sup> Entrevista con Dagoberto González 25/08/2003

Una vez la reorganización administrativa lograda, los siguientes ejes de trabajo son más cualitativos. Se insiste sobre el regreso a la cultura del reglamento, con el mismo rigor del tiempo de la Kuata. Chacho, Gloria Garay y “Chaba” Domínguez son los que dan la línea: el reglamento es sagrado.

El otro eje es lograr de manera progresiva que los promotores vayan a trabajar más el aspecto organizativo y educativo que los asuntos administrativos (recoger el ahorro, tramitar las solicitudes de préstamos, checar tarjetas y saldos...) en sus reuniones. En una reunión en Benito Juárez, a la cual asisto, la promotora pasa 10 mn a compartir informaciones y casi dos horas a arreglar problemas pendientes<sup>224</sup>.

En Abril 2000, aparece una nueva innovación. Se decide organizar reuniones municipales de cajeros. Como la Cooperativa esta creciendo, es difícil profundizar el trabajo en la Asamblea General. Entonces se hacen, tres meses después de la Asamblea General y tres meses antes de la siguiente (porque las asambleas Generales son semestrales), unas reuniones municipales. El propósito es acercarse a las autoridades municipales con el fin de ganárselas. Los funcionarios municipales que asisten se muestran generalmente complacidos por ese trabajo. Se esta pensando que si un día autorizan la Cooperativa a recuperar el Crédito a la Palabra, se pueda contar con el apoyo de las autoridades locales. Después estas asambleas municipales se harán con el fin de preparar mejor la Asamblea General.

En Abril 2002 otro punto clave: la creación del boletín.

*Tenemos que ver como tratar el punto de la plática mensual en la reunión de socios en la comunidad. Pensaba hacer un material para apoyar los promotores, pero a sugerencia de Nacho y de Emiliano, sería mejor que el tema del mes sea el objeto de un boletín mensual sencillo que pudiéramos entregar en las reuniones. Hay que pensarlo bien porque es mucho trabajo pero tal vez que es el momento que el FDC tenga boletín regular<sup>225</sup>.*

El gran merito del boletín en 2000 es su regularidad. Logra romper con la maldición que dice que el FDC es incapaz de publicar más de dos boletines seguidos.

*Parecía maña de los coordinadores de hacer un boletín cuando empezaban su gestión y de no volver a publicar nada. Es por esto que cuando hacemos el primer boletín, le doy de manera totalmente al azar el numero 15 (porque no se conservaron archivos de los boletines pasados) para no hacer creer que todo empieza de nuevo y no olvidar los muy esparcidos boletines ya publicados<sup>226</sup>.*

Hay mucha indecisión sobre el contenido. El FDC no tiene muy claro para quien es el boletín. Es un boletín interno para sus afiliados? O es un boletín de comunicación externa? Esa falta de claridad hace que el boletín sea todavía muy confuso con temáticas muy diversas. La responsabilidad del boletín recae sobre Juan Bautista y las contribuciones de los demás del equipo son muy escasas y esporádicas.

### **El crecimiento territorial, cuantitativo y financiero**

---

<sup>224</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 20/07/2003

<sup>225</sup> Informe del proyecto de ahorro No.9 Febrero 2000

<sup>226</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 23/07/2003

La cooperativa crece rápidamente (en comparación con los últimos años) con 50 nuevos socios ahorrando cada mes.

A la fecha de hoy 50 socios no son nada; pero en aquel momento, la Cooperativa no beneficiaba del boca-oído de los años posteriores. Crecer era sumamente difícil por la desconfianza que existía.

*El crecimiento estaba muy lento la gente no entraba con mucha facilidad como que había un poco de miedo porque desconocían realmente y no tenían mucha confianza porque en este tiempo se hablaba mucho de los quebrantos de las cajas populares había un temor de la gente de entrar en ese tipo de esquemas. Pero poco a poco fueron entrando grupos y la gente empezó a ver que había resultados de que la cooperativa sí estaba ofreciendo el servicio que decía<sup>227</sup>.*

## Los municipios

El crecimiento más rápido es en Guerrero y particularmente en Tomochi. Guerrero llega a representar hasta 33% de la Cooperativa en 2000.

*Yo entro en el Frente en 1993 y empiezo a trabajar como técnico de granjas en Agosto de 1999 y es allí que oigo mencionar lo de la Cooperativa de ahorro y como había poco trabajo en granjas, me proponen que empiece a trabajar también en el ahorro. Lo que le faltaba al proyecto era dinero para despegar. Porque no había duda que había necesidades y la gente respondía muy favorablemente cuando se le planteaba el proyecto<sup>228</sup>.*

*Nosotros creíamos que Roberto Montoya no iba a generar tanta organización. Cuando Dagoberto lo propone, pensábamos que era parte de una decisión política para tener a alguien; algún cuadro cercano a él. Pero resulta que no era así. Yo pensaba que Roberto, como tenía otro perfil técnico, industrial, iba a ser difícil para que él se integrara, pero finalmente en poco tiempo se volvió el primer promotor de la Cooperativa<sup>229</sup>.*

Se procede a una reorganización completa del municipio de Gómez Farias. El coordinador municipal, Francisco Escalante acepta retomar la responsabilidad de promotor del ahorro. Una vez más se empieza desde cero en Gómez Farias con unos ocho nuevos grupos. Pancho, líder histórico del FDC, acumula las responsabilidades y tiene un problema de disponibilidad para llevar a cabo todo el proceso de reuniones. Pero después del turbio periodo del promotor anterior, Pancho logra infundir de nuevo confianza con la gente.

La meta según el proyecto, era abrir la Cooperativa en dos municipios nuevos cada año. El municipio de Namiquipa, el más grande del FDC, es el siguiente municipio donde la Cooperativa piensa entrar. Pero, a pesar del entusiasmo del coordinador municipal Francisco Ortiz, las cosas no cuajan bien. Una primera promotora, Anabel se desiste. Otro promotor Jesús Esparza entra mas tarde en el segundo semestre. Hay muchos conflictos de personas y el FDC, en Namiquipa, esta muy desorganizado.

Es el municipio de Matachi que le gana el lugar. Matachi, donde siete años antes, se hizo la caja solidaria del FDC, decide mirar hacia la Cooperativa. Dagoberto propone que Aurelia Quintana, Frentista muy activa y muy luchadora se encargue de la

---

<sup>227</sup> Entrevista con Pedro Torres 01/08/2003

<sup>228</sup> Entrevista con Roberto Montoya 24/08/2003

<sup>229</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

promoción. La presencia que tiene en las comunidades y su entrega hacen que la Cooperativa crezca muy rápidamente, particularmente en Matachi.

Olivia Wilches la promotora de Temosachi ya no puede atender sus socios dado sus compromisos profesionales. Además el hecho de no participar en la reunión de promotores la excluye, con su municipio, de la dinámica que se está construyendo. En Agosto 2000, se escoge a Miriam Fernández, la esposa del gerente Salvador Domínguez.

*Yo entré en la Cooperativa en 1998 a invitación de Olivia Wilches. Junte mi familia y ella hizo una plática a de inducción. Pero entramos con mucha dudas porque habíamos oído del fraude de Armando Daniels. Olivia no hacía tanta reunión sino pláticas conmigo. Es una reunión con Emiliano, en la casa de Olivia, que supimos poquito más del Frente y salimos más animados<sup>230</sup>.*

*En Miriam hay una capacidad también enorme de organización, es una organizadora nata y yo creo que son cosas que han quedado muy marcadas. En lugar de traernos con Chaba, alguien que creyera en el proyecto, nos trajimos dos. Porque en este caso Miriam ha sido un elemento que ha servido al ahorro<sup>231</sup>.*

## **La cultura de crédito**

Se decide aumentar los préstamos y bajar las garantías liquidas del 33% al 20%. El mensaje es claro: hay que prestar más, porque si no, nunca va despegar la rentabilidad de la Cooperativa. Hay dinero en este momento que “duerme” en el banco. Hay que ponerlo a trabajar si no, no se va a ganar intereses y no se podrá pagar el interés a los ahorradores. Esto va en contra de lo que promueve la Cooperativa desde el principio (mejor nos concentramos sobre el hábito del ahorro y que “Dios nos cuide” de los préstamos). El tiempo está contado, el dinero de la Unión Europea es para tres años, no más y bajo la influencia de los nuevos promotores y los nuevos cajeros, se decide entrarle sin complejo a los préstamos.

Nueve meses después, la Cooperativa deberá instaurar una lista de espera porque el ahorro recaudado no permite dar trato a todas las solicitudes de préstamos.

El auge que conocen los préstamos no se hace a costa de la cartera vencida que queda bajo control (por lo menos hasta 2002 cuando crecen de nuevo los préstamos vencidos). El caso más delicado está en Lázaro Cárdenas, pero se resuelve.

*Nosotros entramos desde el principio pero fuimos castigados tres años, sin préstamos, porque algunas socias no pagaron. Las presionamos mucho. Las arrimamos a la presidencia, y presionamos mucho a sus familiares. Al último ellas consiguieron el dinero y lo mandaron. El castigo nos vacunó contra el hecho de no pagar los préstamos y ahora vamos muy bien<sup>232</sup>.*

---

<sup>230</sup> Entrevista con Miriam Fernández 24/08/2003

<sup>231</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>232</sup> Entrevista con Trinidad Nieto 28/09/2003

El crédito esta limitado a \$5,000 pesos pero es muy común que a través de prestanombres, se sacan varios créditos.

*Cuando un compañero anda apurado, le cedemos el ahorro para que maromee el dinero. Y esto nos ha ayudado mucho.*

*Claro que 5000 pesos es una ayuda muy considerable para nosotros los campesinos, pero se convierte a veces en 10,000 pesos o más cuando un compañero saca crédito para apoyar a otro compañero.*

*Nos ha ayudado mucho para fomentar los valores de honradez, honestidad y rescatar el honor a la palabra que fue un distintivo muy particular en el campo donde no se necesitaba un papel firmado para prestar*

*Nosotros también pasamos el crédito a otro con la pura palabra sin tener la necesidad de hacer un documento. La palabra es suficiente.*

*Con esto seguimos rescatando nuestros valores la solidaridad, los valores, la honradez, la convivencia, la organización y en todos los valores que dignifican realmente al campesino como es la solidaridad entre nosotros mismos<sup>233</sup>.*

### **Algunos incentivos y apoyos para los socios**

En el otoño 2000, Dagoberto Gonzáles logra que entren los socios de la Cooperativa en algunos municipios, en el programa de reconversión productiva manejado por FIRCO. Es una repetición de lo que se logrará el año siguiente con el Gobierno del Estado en el manejo del FONDEN<sup>234</sup>.

Desde varias navidad, Nacho Galicia se había vuelto especialista para conseguir juguetes para las posadas de las comunidades. Nace lógicamente la idea de hacer lo mismo para la Cooperativa. Con el apoyo de Jesús Emiliano se consiguen unos juguetes y dulces para los 10 grupos de niños que están en la Cooperativa en aquel entonces.

Las siguientes tentativas no se concretizaran a pesar de una entrevista y varias solicitudes al Director del DIF. En Benito Juárez, Namiquipa después del apoyo en juguetes, entran casi 100 niños con miras a recibir juguetes. La mayoría se retira en la siguiente temporada cuando no reciben nada.

### **El contexto institucional**

#### **El programa de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural PATMIR.**

En 2000, el Gobierno Federal crea un nuevo programa dentro de la Alianza para el Campo denominado PATMIR Es una primera toma de conciencia hacia la problemática y la necesidad de apoyar a las organizaciones que trabajan en el medio rural. Los apoyos de la Unión Europea y de las organizaciones de solidaridad Europea no logran cubrir todas las necesidades de crecimiento, de expansión y de inversión de la Cooperativa. La convocatoria se cierra en Septiembre y es hasta Abril de 2001 que se reciben los recursos.

La primera gran pregunta es saber a nombre de quien hacer el proyecto. Unos dicen que hay que hacerlo a nombre del FDC y que el Frente seguirá administrando los recursos a la Cooperativa. Juan propone hacer el proyecto a nombre de la Cooperativa y que de todas maneras seguirá administrando los recursos con Chacho y Chaba. El hecho de que Mario Vásquez y Dagoberto Gonzáles den luz verde para que

---

<sup>233</sup> Entrevista con Melquíades Rocha 28/09/2003

<sup>234</sup>Fondo de Desastre Naturales

la Cooperativa presente directamente su proyecto demuestra todo el camino recorrido hacia la institucionalización de la Cooperativa como entidad independiente y confiable. Dentro del marco del proyecto se decide comprar una camioneta y abrir la Cooperativa en dos municipios en 2001.

Se escogen los municipios de Cusihiuriachi y de Bocoyna. Este último municipio cuenta con bastante indígenas, particularmente en las comunidades alrededor de Sisoguichi donde el FDC está muy implantado.

Aunque los indígenas fueron fundadores del FDC con el Foro de Sisoguichi, nunca han sido realmente integrados a la dinámica de los temporaleros del FDC, dado sus problemáticas tan específicas en la Sierra Tarahumara. La Cooperativa de ahorro, con sus tareas muy incluyentes es el primer proyecto del FDC que trabaja en mismo tiempo con los temporaleros y los de la Sierra.

### Vicente Fox candidato y los "Changarros"

En el verano que lleva a México hacia la alternancia democrática, uno de los grandes temas de campaña de Vicente Fox es dar la oportunidad a los "pobres" de tener micro crédito. Fox como gobernador de Guanajuato, ha impulsado la micro financiera Santa Fe. Se crean expectativas que en el futuro la Cooperativa pueda acceder a recursos para prestar.

Por la primera vez el tema está en la agenda nacional.

### Organización interna, administración y sistemas

En Enero 2000, la Cooperativa tiene muy pocos préstamos (\$80,000) pero la mitad de ellos están vencidos. Se concentra sobre el objetivo de la cartera vencida y en unos seis meses se recupera todo, salvo unos préstamos vencidos en Lázaro Cárdenas, que se cobran más tarde. Se necesitará constancia y perseverancia para recuperar con todo y moratorios estos préstamos que estuvieron vencidos durante más de tres años.

El proyecto PATMIR obliga a la Cooperativa a completar una serie de requisitos legales que nunca se llevaron a cabo. Para empezar hay que registrar la Cooperativa ante el Registro Público de la Propiedad, sección comercio. "Chaba" que después de "Chacho" cuida los papeles de la creación de la Cooperativa entrega el original del acta a Juan Bautista que lo extravía. Es un olvido que complica bastante la situación de la Cooperativa. Existen copias pero se necesitan originales. Lo más problemático es la lista de los socios fundadores. De los 25 cajeros fundadores, varios están muertos.

Gracias a la Presidencia Municipal de Cuauhtemoc, a Armando Cavazos él que fungió de feudatario público en 1995, a Humberto Ramos Molina, la situación se resuelve y se procede a la inscripción en el Registro Público. La Cooperativa puede empezar a convenir con el Gobierno.

La ex-secretaria Rosario López cumple con su amenaza y presenta una demanda contra el FDC, la Cooperativa y Jesús Emiliano por despido injustificado. Ella pide más de \$100,000 pesos. Mario Vásquez y Nacho Galicia recomiendan a Mario Escárcega un abogado que trabajó en la procuraduría del tiempo de la Gobernatura de Barrio. Escárcega se da cuenta que la Cooperativa, en sus estatutos, no da poderes a su representante legal para representarla ante los tribunales. Es otro punto que deberá ser cambiado en los documentos oficiales. El abogado propone ir a juicio. Contra su opinión, con Chaba, Chacho y Juan Bautista deciden negociar y se hace un acuerdo con \$16,000 pesos más los honorarios del abogado. Todo lo paga el FDC con recursos del proyecto.

En este momento el FDC tiene tres buenas camionetas (incluyendo las dos de la Fundación del empresariado). Aunque las camionetas se consiguieron para los proyectos del FDC, se usan sobre todo como camionetas para los asesores (salvo unas escasas excepciones). Roberto Montoya en su característico estilo de franqueza abrupta reclama el uso de una camioneta para la semana que sale en las comunidades de Guerrero. Juan hace la propuesta y Mario da la autorización. Es otra muestra del apoyo del FDC hacia la Cooperativa.

Desde Noviembre 1999, Juan y Chaba saben que la Cooperativa no puede seguir con el sistema de manejo de saldos y cartera, en Excel, creado 6 años antes. Pero es hasta Febrero 2000, y después de varios intentos, que encuentran a Salvador Miramontes, un ingeniero en sistemas, que acepta concebir un programa específico, para manejar todos los saldos de la Cooperativa como lo tienen en Tequisquiapan. El trabajo empieza en Febrero 2000 y empezará a aplicarse en Agosto 2001 (18 meses después...).

*Salvador Miramontes es otro actor clave de la Cooperativa. Traduce nuestros sueños y nuestras ideas en un sistema operativo computarizado donde se facilita el trabajo administrativo. Técnicamente es muy fuerte pero no siempre medimos el trabajo que representa. Como todo sistema hay que calarlo. Y no contamos los errores, pruebas y hasta noches de trabajo que pasamos Chaba y yo con Miramontes y su sistema. Entre la primera presentación y su puesta en marcha vamos a durar más de un año<sup>235</sup>.*

### **Los aportes de la Red Colmena**

La Colmena Milenaria se formó a mediados de 1998 a raíz de planteamientos y discusiones entre la Fundación Ford y la Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C. (UEDC) En septiembre de ese mismo año se llevó a cabo un encuentro para explorar el tema y llegar a un consenso acerca de la construcción de la red.

*En este encuentro participaron varias organizaciones vinculadas a UDEC: Frente Democrático Campesino (FDC) con sede en Chihuahua; Proyectos Organizados en Comunidad, SCL (POCs) con sede en Comalcalco, Tabasco; Cobanaras Federación Estatal de Sociedades de Solidaridad Social (CFESSS), con sede en Ciudad Obregón, y Desarrollo Sustentable para la Mujer y la Niñez, A.C. (Desmuni), con sede en Comitán, Chiapas.*

*Para poner el nombre de la Red se hizo un concurso entre los participantes y quedó el nombre de Colmena Milenaria; Colmena como un símbolo del trabajo en común, productivo y constante. Milenaria porque surge en vísperas de iniciarse el nuevo milenio y porque se pretende dure muchos años.*

*En aquel momento, se precisó que el propósito de la red era fortalecer a las organizaciones que realizaban actividades de ahorro y crédito alternativos, con énfasis en el medio rural. Tomando en cuenta que el micro financiamiento representa una nueva veta del desarrollo y que conlleva tanto oportunidades como riesgos, los primeros miembros consideraron necesario fijar prioridades y señalaron algunos rasgos distintivos.*

*Las características que debían tener las organizaciones integrantes de la red serían las siguientes:*

- *Privilegiar el ahorro y vincularlo con el crédito*

---

<sup>235</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 22/07/2003

- Vincular el ahorro y el crédito con programas de desarrollo rural y economía popular.
- Reforzar procesos existentes de desarrollo a través de una estrategia organizativa y educativa centrada en el ahorro.
- Ampliar la posibilidad de participación de la familia campesina en proyectos de desarrollo por medio de una actividad ampliamente incluyente, como es el ahorro.
- Trabajo de preferencia en medio Rural<sup>236</sup>.

*Para mí la red nos permite salir de nuestro aislamiento en torno a las actividades de ahorro y crédito campesino. La confrontación o el intercambio con otras organizaciones que trabajan la misma problemática es fundamental. Cada seis meses que tenemos reunión de la red, salimos de lo cotidiano y nos ponemos a pensar, de manera crítica a los próximos pasos en el desarrollo del proyecto<sup>237</sup>.*

Se participan en las actividades organizadas por la red. Juan Bautista visita la Federación COBANARAS en Ciudad Obregón, Son. Cuatro cajeros participan en Diciembre 1999 en el encuentro de cajeros de Tequisquiapan. Gente de DESMUNI de Comitan, Chs. y de la UDEC visitan la Cooperativa en Noviembre 1999.

Para los promotores, asistir al taller anual de la UDEC en Tequisquiapan es parte de la formación curricular y cada año uno o dos promotores van a capacitarse gracias a las becas de la red. Por ejemplo, es a través de intercambios organizados por la red que nace la idea del servicio de seguros funerales.

### **Aprendizajes muy importantes**

#### **La cuestión de la vivienda**

*La vivienda estuvo en el centro de nuestras pláticas en los últimos meses. La dirigencia del FDC (Dagoberto) estuvo manejando que era conveniente formar grupos de ahorro para recibir créditos de vivienda. A veces se planteó que era obligatorio pero en general se estuvo diciendo que se iba a dar preferencia a los que estaban en el ahorro para recibir vivienda.*

*Algunos entendieron que el ahorro era el escalón obligatorio para tener crédito de vivienda. Nosotros no lo manejamos así porque estuvimos cautelosos de los efectos que pudiera tener pero la gente no siempre lo entiende así y esta equivocada.*

*Vemos en Benito Juárez o en Tomochi que algunos grupos se retiraron cuando vieron que no iban a tener vivienda.*

*Ahora en el presente paquete de láminas y techos, vemos que “uno ofrece el queso y otro lo reparte”. Los créditos de vivienda no los maneja la cooperativa. El hecho de dar un paquete tiene poco que ver si uno esta o no esta en el ahorro. Los representantes municipales o de comunidades utilizan los paquetes para fortalecer organización, relación e influencias y toman poco en cuenta el criterio del ahorro. Hecho que luego se intenta cobrar al promotor como si fuera su responsabilidad.*

*No hay duda, para mí, que si los créditos de vivienda fueran manejados por la cooperativa, con el mismo esquema de responsabilidad solidaria (del grupo) y posibilidad de cobrarse con el ahorro, pudiéramos tener una recuperación del*

<sup>236</sup> C. López. Finanzas populares en México: Generación y difusión de conocimientos, 2003.

<sup>237</sup> Informe del proyecto de ahorro No.14, 05/2000

*100%. Pero la cooperativa cubre la tercera parte de la membresía del FDC (que hacemos de las comunidades y municipios donde no estamos presentes) y la dirigencia del FDC (incluyendo los representantes de comunidad) no esta lista para asumir este planteamiento más restrictivo. A lo mejor los rezagos en los pagos van a forzar a cambiar de planes en el futuro bajo la amenaza de ver desaparecer el crédito.*

*Tenemos que hacer una reflexión sobre la vivienda. El único beneficio del IVI es el crédito (pero no los precios, no la diversidad del material y no la disponibilidad) Si pudiéramos lograr la constitución de un fondo revolvente para la vivienda, pudiéramos hacer tratos con las ferreterías mucho mas interesantes con prestamos del mismo tipo que el ahorro.*

En conclusión decidimos dejar bien claro que la Cooperativa no tiene nada que ver con el reparto del los créditos de vivienda y que este asunto es de la competencia del Frente<sup>238</sup>.

El programa de vivienda no se maneja en la Cooperativa y dos años más tarde se cancelará, por parte del Gobierno del Estado.

*Llama la atención que la misma gente que paga su préstamo en la Cooperativa, cae en cartera vencida con sus créditos de la vivienda. Una vez más la organización y la apropiación de los programas juegan allí su papel y refuerzan la opción de la Cooperativa<sup>239</sup>.*

### **La casa del FDC**

En Abril 2000, la Cooperativa vive otro aprendizaje. El FDC bajo la impulsión de Nacho Galicia, ha decidido adquirir una casa para tener oficina propia en Chihuahua. Una campaña de recaudación de fondos, a través de la venta de engomados está organizada por Mario Vásquez. Pero hay que pagar la casa de contado. Entonces el FDC solicita un préstamo a la Cooperativa que tiene en aquel entonces \$80,000 pesos en el banco. En otros tiempo el asesor o los promotores hubieran podido tomar la decisión de prestar el dinero pero no es tan sencillo.

*Aunque que es dentro de las facultades del Presidente de la Cooperativa de tomar cualquier decisión, no parece fácil a nadie disponer del dinero de los socios para un préstamo fuera de todo reglamento aun sea para el FDC. Entonces se propone buscar socios voluntarios que soliciten prestamos normales de \$5,000 pesos y que cedan el dinero al FDC, con la responsabilidad de este ultimo de pagar al momento que ingresen las cuotas.*

Me parece sano que la directiva formal (Presidente-Gerente) e informal (promotores) de la Cooperativa manejen con mucha precaución el uso del dinero de los socios. Si se hace, propongo darle mucha publicidad interna para resaltar la prudencia en el manejo del dinero y la solidaridad con el FDC<sup>240</sup>.

Diez socios obtienen préstamos y entregan el dinero al FDC. En la medida que las cuotas ingresan, el FDC paga todo los préstamos de la cooperativa.

### **Promotores y elección de Julio 2000**

---

<sup>238</sup> Informe del proyecto de ahorro No.7 Enero 2000

<sup>239</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 30/06/2003

<sup>240</sup> Informe del proyecto de ahorro No.11 Abril 2000

En el verano 2000 el país entra en campaña electoral. En Junio, Dagoberto González se queja de la actitud de algunos promotores que andan en las campañas del PRI y exige el cese de Aurelia Quintana en Matachi y de Jesús Esparza en Namiquipa. Después de una discusión fuerte, Juan Bautista, con el apoyo de Nacho Galicia, manda a Dagoberto una carta, donde le pide de asumir la responsabilidad de despedir a gente por el motivo que promueven un partido diferente al suyo. Finalmente las cosas se calman.

*Se ve que la pluralidad no es siempre fácil de asumir cuando hay calentamiento de los ánimos electorales. Los promotores son altamente sospechosos porque hacen reuniones y les pagamos sus gastos. Pero como cualquier ciudadano, tienen el derecho constitucional a participar en los partidos políticos de su preferencia. Platicamos de esto con los promotores. Nos pusimos de acuerdo que la utilización de las reuniones del ahorro a fines partidistas es motivo de cese del promotor. También decidimos que si un promotor quisiera concursar a un puesto de elección popular, debería retirarse primero de su actividad de promotor<sup>241</sup>.*

### **La construcción progresiva de la gobernabilidad**

#### La Asamblea de Enero 2000

Es una asamblea sumamente importante. En Mayo 1999, se hablaba de renovación, pero es hasta Enero de 2000 que se concretiza esa renovación con la presencia de nueva gente: los de Tomochi, Pachera, Lo de Jil, Porvenir de Bachiniva, Avila Camacho imprimen un nuevo ritmo a la Cooperativa. Bajo la impulsión de estos nuevos, se decide ahorrar mensualmente en lugar de quincenalmente porque de todas maneras el promotor visita la comunidad y recoge el dinero cada mes.

La Asamblea esta marcada al final por un anuncio de Chacho:

*En la asamblea de la cooperativa, antes de la cláusula, Chacho anuncio que quería retirarse de la función de Presidente de la cooperativa. No estaba preparado a esto. Dije en la asamblea, se podría retirar de promotor sin renunciar como Presidente, pero él argumenta que si busca trabajo ya no tendrá disponibilidad para quedarse como Presidente.*

*Chacho tiene una reputación de integridad y sus pronunciamientos llenos de sabiduría campesino hacen que sea muy querido dentro de la cooperativa. Obtuvo un respaldo unánime de los cajeros que rechazaron su retiro, pidiéndole que se quedara pero Chacho habló de la necesidad de contar con seguro. Hubo un acuerdo de la asamblea para que cada socio participara con \$5 para permitir a Chacho comprar un seguro y quedar al frente de la cooperativa. Creo que fue bueno que la asamblea enfrentara esa cuestión y la resolviera según sus criterios<sup>242</sup>.*

En los meses que siguen, los promotores recogen la cooperación para el seguro.

#### **El consejo de administración.**

---

<sup>241</sup> Informe del proyecto de ahorro No.17 Julio 2000

<sup>242</sup> Informe del proyecto de ahorro No. 7 Enero 2000

Después del incidente donde Chacho amenazó retirarse, se empieza hablar de la necesidad de tener un consejo de administración que no sea de membrete.

*Ahora la centralización de las operaciones nos obliga a tener mucho más control a nivel interno. Creo que siendo el Presidente que firma (en forma mancomunada, con el gerente o con la Presidenta del Consejo de Vigilancia) los préstamos y todos los movimientos bancarios, necesitamos organizarnos para que el Presidente este presente uno o dos días en la oficina. Estamos en un proceso un poco similar al del FDC cuando se crea la Comisión Ejecutiva y que el liderazgo lo van a tomar poco a poco los campesinos. Por esos motivos, estoy pensando, cual sea la actitud de Chacho en torno a la promoción, a crear un perfil mas preciso de las tareas del presidente y como indemnizarlo para esa tarea, con los recursos que disponemos para gastos<sup>243</sup>.*

Es una discusión difícil. El campesinado está acostumbrado a esquemas autoritarios y unitarios. Los promotores, que hacen tanto para el crecimiento de la Cooperativa, cuestionan que socios sin experiencia se apoderen de las instancias de decisión y se sienten más legitimidad para asumir decisiones.

La construcción de esta gobernabilidad basada en la separación de poderes entre el nivel ejecutivo (los promotores, el gerente, el responsable del proyecto) y el nivel mas político (Consejo de administración y de vigilancia) se hace en varias etapas.

En un primer tiempo, se pasa del presidencialismo del responsable del proyecto, asesor del FDC, mal nombrado gerente (Juan Bautista, Kuata, Jesús Emiliano...) a una responsabilidad mas colectiva (los promotores con el gerente) con áreas muy importante reservadas todavía al responsable del proyecto : todo lo que tiene que ver con el presupuesto y el dinero de la Unión Europea ( y el presupuesto, es el poder).

La decisión de otorgar el manejo de las cuentas de la Cooperativa a las únicas firmas del Presidente del Consejo de administración (Chacho Palacios), de la Presidenta del Consejo de vigilancia (Gloria Garay) y del gerente son pasos más hacia la afirmación del poder del consejo.

El paso siguiente es la renovación del Consejo de administración en Junio 2000 donde las personas que no participan en la Cooperativa están reemplazadas por otras mas activas (es el momento que Socorro Rodríguez de Tomochi entra en el Consejo). A partir de Julio 2000, el consejo de administración se reúne cada dos meses. Pero será en 2001 con la interdicción a los promotores de participar en el consejo de administración (no pueden ser jueces y partes) que verdaderamente se construye la autoridad y legitimidad del Consejo.

En Septiembre 2000, Juan se va a Francia con Mario Vasquez y Pedro Torres por veinte días en el marco de un intercambio campesino. La Cooperativa sigue igual y los promotores se juntan sin Juan y hacen su reunión. La Cooperativa ha empezado a cortar su cordón umbilical organizativo, más no financiero, con el FDC.

### **La asamblea de Julio 2000**

La asamblea realizada en julio de 2000 es otro momento importante en la historia de la cooperativa. Por la primera vez, se hacen mesas de trabajo para profundizar temas.

---

<sup>243</sup> Informe del proyecto de ahorro No.7 Enero 2000

*En esta asamblea, el desarrollo quedó más en manos de los directivos que de los promotores o asesores. Los promotores hicieron cartulinas para informar de sus labores pero no tomaron la palabra. Chacho, como presidente, dio el informe de actividades. Hace 15 días, Chacho me propuso un muestreo de su informe. Le hice algunas recomendaciones (recordando algunos puntos importantes) y después Chacho redactó su informe con sus palabras y lo estuvo repitiendo hasta recordarlo de memoria<sup>244</sup>.*

Mario hace un discurso sobre el crecimiento de la Cooperativa y usa la imagen de la Cooperativa como hija mayor del FDC. Los miembros del Consejo de administración que nunca participan son reemplazados. Se hace una mesa de niños para que unos 9 niños ahorradores revisen el reglamento del ahorro de los niños. Se da un nuevo impulso a la política de crédito. Se decide aumentar los “techos” máximos de los préstamos por grupo.

Pero la asamblea se atora sobre el asunto del seguro a gastos funerales. La propuesta de Juan Bautista es aumentar de 2 a 3% la tasa de interés a los préstamos para poder ofrecer un servicio de gastos funerales sustancial y ya no simbólico para los socios.

*Cuando en Teseachi fallece una socia joven en un accidente de caballo y que la familia se queda muy desamparada, reflexionamos con el promotor Jesús Esparza sobre la posibilidad de un seguro digno<sup>245</sup>.*

Los cajeros presentes en la asamblea no quieren asumir su papel de socios representante de su grupo. Tienen miedo a la aprobación de una medida impopular (el aumento de la tasa de interés a los préstamos) y dicen que no tienen mandatos para tomar esta decisión. Entonces Juanito Roque y Jesús Emiliano proponen organizar una consulta por escrito a los grupos. Es la decisión final de la Asamblea. La lección para Juan y los promotores es que hay que preparar mejor los temas de las asambleas.

Este episodio deja una lección para Juan y los promotores, que consiste en que los temas de la asambleas deben trabajarse mejor previamente. Se observa que no es sencillo para los socios, pasar del papel del cliente-ahorrador a él de socio-dirigente. El conflicto de interés, sin previa reflexión, turna a la ventaja del cliente y no en favor de la institución.

El Consejo lleva a cabo la consulta que, por mayoría, decide aumentar el interés a los préstamos hasta el 3% mensual y en cambio cubrir los socios con el seguro de gastos funerales de \$8,000 pesos.

Esta experiencia de consulta colectiva es una primera experiencia positiva. Ha sido manejada completamente por el consejo. Pero demuestra que hay que preparar mejor las decisiones. Es necesario sacar los consensos antes de la Asamblea.

El seguro de gastos funerales se vuelve como uno de los servicios más importantes para la gente.

---

<sup>244</sup> Informe del proyecto de ahorro No.18 Agosto 2000

<sup>245</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 03/10/2003

*Estoy muy contenta porque para mis gastos funerales sean para mi o para mi esposo, yo se que aquí están seguros. Prefiero mejor como estar aquí para no andar en mi comunidad donde se muere una persona y andan por todas las casas pidiendo recursos para los funerales. Y nosotros tenemos nuestro seguro para no batallar<sup>246</sup>.*

### **Los “viejos” vs los “nuevos”**

Entre 1999 y 2000 la Cooperativa pasa de 300 a 1000 socios. Los que mantuvieron viva la Cooperativa en los tiempos difíciles ven con un ojo muy sospechoso la llegada de tanta gente “nueva”.

*En Anahuac, la gente del FDC tiene el síndrome de los fundadores. Ese fenómeno se encuentra también en Sisoguichi, Independencia u otras partes. Son muy renuentes a aceptar nuevos miembros. Hay los del FDC que son los mismos desde siempre y los demás que nunca van a participar en el FDC. Como si las cosas fueran definidas una vez por todo. Y que uno no puede equivocarse y cambiar de opinión<sup>247</sup>.*

*No es que los nuevos nos asusten sino que siempre hay que cuidar quienes entran. Hay que ver con que intenciones la gente entra en la Caja de ahorro. Por no cuidar esto, se nos desapareció la caja de ahorro de Anahuac<sup>248</sup>.*

*Teníamos desconfianza porque había grupos nuevos y luego ellos ahorraban una cierta cantidad para luego luego pedir préstamo. Entonces el miedo que teníamos es que entraran y no fueran a pagarlos. Era muy ligado a lo prestamos. Nosotros entramos con una cultura del ahorro y la gente nueva, lo que veíamos nosotros es que entraba nada más con el propósito del crédito y no con el propósito de estar ahorrando cada mes. Desapareció la desconfianza por lo que se puso en el reglamento como que la cantidad máxima por prestar son \$5,000 pesos por persona<sup>249</sup>.*

*Nosotros iniciamos con otra cultura con más restricciones para sacar prestamos. Entonces después va creciendo pero ya todo era más fácil. Por esto nosotros duramos mucho tiempo los mismos porque los requisitos, los reglamentos eran más duros de cumplir y por esto no crecía. Ya después que estos reglamentos cambiaran, era más accesible para los prestamos, fue cuando creció la Cooperativa<sup>250</sup>.*

A final de cuenta, la experiencia con los nuevos no es negativa.

*Esta la experiencia que vivimos en la comunidad del Porvenir de Bachiniva, donde era una comunidad que tenía una fama de los tiempos de Banrural de tener una gente muy mala pagadora. Nosotros lo veíamos como un reto*

---

<sup>246</sup> Entrevista con Rita Ibuado, cajera 01/06/2003

<sup>247</sup> Informe del proyecto de ahorro No.13 Mayo 2000

<sup>248</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 24/08/2003

<sup>249</sup> Entrevista con Cesar Marin, cajero 01/06/2003

<sup>250</sup> Entrevista con Aurelio Silva, cajero 01/06/2003

*cambiar la cultura de esa gente para que la gente respondiera a los créditos que se les pudieran otorgar. En un principio yo tuve mucho temor en entrar, en abrirme en esa comunidad. Iniciamos primeramente con gente a la que le teníamos mucha confianza. A gente que nos conocía a nosotros y que era gente que sentía un compromiso personal conmigo de responderme; que si les íbamos a dar un crédito lo iban a pagar.*

*Pero cuando nos abrimos a todo El porvenir con toda la gente, ahí sí nos entró el miedo por la fama que se tenía ahí. Incluso, los grupos de ahí que ya teníamos formados no querían que se abriera a toda la comunidad. Ellos decían esto se va a convertir en un desorden y la gente no va a pagar. Y realmente a mí me satisface saber que la gente ha respondido en esa comunidad, salvo en un caso ejemplar de un compañero, que confirmó toda la mala fama que tenía<sup>251</sup>.*

Finalmente los socios históricos, en la medida que la Cooperativa, como los beneficios van creciendo, se dejan convencer y esta actitud desaparece en el siguiente periodo.

### **3.2.3. Las evaluaciones externas**

#### **Evaluación equipo Pueblo en 2000.**

El FDC es parte del proyecto institucional de Equipo Pueblo. Por lo tanto en el marco de una evaluación de Equipo Pueblo para su principal apoyo NOVIB de Holanda, dos evaluadores llegan al FDC y dentro de su informe, hablan de la Cooperativa.

También la cooperativa de ahorro enfrenta en alguna medida un problema constante en las comunidades, como es la falta de acceso a crédito cuando se quiere hacer una inversión necesaria. También mayoritariamente gestionado por las mujeres, este proyecto se vincula estrechamente con él de granjas, pero requiere otras estrategias de gestión. Enfrentan el desafío de hacerse sustentables en el tiempo y aumentar su disponibilidad de recursos.

Tanto las granjas como el ahorro han contribuido al empoderamiento de las mujeres, por lo menos en la región que visitamos, sin embargo la organización aun no ha podido abrir a estas mujeres líderes un espacio para participar en la toma de decisiones. En su próximo congreso se elegirá a la responsable de la Secretaría de la Mujer, sin embargo, creemos que el FDC no ha analizado lo suficiente sobre el papel que están jugando actualmente las mujeres en el campo ante la salida de los hombres hacia los Estados Unidos o las grandes ciudades en búsqueda de nuevas alternativas económicas. Están conscientes de la necesidad de contar con una mujer experta en la perspectiva de género a fin de retomar este reto que se les presenta<sup>252</sup>.

#### **La evaluación intermedia**

Un año y medio después del comienzo del proyecto con la Unión Europea, una evaluación externa esta prevista. La llevan a cabo en Octubre 2001, Pierre Michel Rosner, un agrónomo francés con experiencia de trabajo en México y Maria Eugenia "Marou" Mata que ha participado en varias ONG (Equipo Pueblo, CAMPO en Oaxaca...).

---

<sup>251</sup> Entrevista con Pedro Torres, 01/08/2003

<sup>252</sup> Evaluación externa a Equipo Pueblo Cristina Safa y .Gonzalo de la Garza .2000

Esa evaluación no la toma mucho en cuenta el FDC. Primero porque no existe en el FDC una instancia colectiva de reflexión sobre los proyectos. Cada uno trabajo en su área y el activismo (realmente el FDC hace muchas cosas), no deja lugar a la reflexión estratégica.

Segundo porque los evaluadores y mas particularmente P.M. Rosner, hacen una serie de recomendaciones que no están consensuadas con el FDC.

Pero ese documento es una fuente importante de información externa sobre la Cooperativa.

Los evaluadores, primero, estudian el planteamiento estratégico, y después el planteamiento organizativo,

### **Planteamiento Estratégico**

Se considera que el Proyecto de Ahorro y préstamo tiene una visión objetiva sobre las necesidades económicas de la gente y ha servido a ésta de instrumento financiero eficiente para los socios.

*Ha ido construyendo un sistema de funcionamiento que le permite modificar las condiciones anteriores de informalidad e institucionalización del ahorro que, por diversas situaciones no permitieron hacer crecer la Cooperativa. Aunque la constitución legal de ésta proviene desde 1995, el que cuente con mayor definición en los mandos de dirección y ejecución, posibilita que haya una mayor confianza no solo de los propios socios, sino de las instancias externas con las cuales se tiene que relacionar.*

*Lo reducido de los montos involucrados por persona (ahorros o préstamos) hace que este instrumento sirva esencialmente para que los socios puedan resolver sus necesidades más apremiantes y/o urgentes. En este sentido, ha sido muy eficaz.*

*Se puede decir que es reconocido por muchos de los entrevistados, el salto cualitativo que este proyecto ha dado a partir de la última etapa en los dos últimos años.*

*Aunque es inicial, se ha logrado hilar este proyecto con los proyectos productivos como es el de granjas, en donde 3 grupos de ahorro pudieron entrar al programa Mujeres en Desarrollo Rural hasta el momento. Será necesario seguir promoviendo la conexión con los otros proyectos contemplados en el Proyecto Económico, a fin de darle "integralidad", pero también de fortalecer a éste. Dentro de los aciertos del Proyecto vemos que a los socios se les está ampliando su visión sobre el ahorro y sobre la posibilidad de hacer otras actividades.*

### **Planteamiento Organizativo**

*Dado la cultura existente sobre el ahorro y las experiencias desafortunadas, que ha tenido la gente en las comunidades como las cajas solidarias, promovidas por SEDESOL, no han sido exactamente las mejores condiciones para promover este proyecto. El nivel de honestidad, profesionalismo y seriedad de quienes están conduciendo en el ámbito directivo, ejecutivo o asesor la cooperativa, se percibe una confianza que ha permitido logros tangibles, como el mencionado sobre el incremento en la participación.*

*Dos de los técnicos de granjas son además promotores del ahorro, lo cual es una situación no fácil de sortear. Sin embargo, hasta la fecha estos promotores han jugado un papel de promoción organizativa que no siempre la dirigencia ni los asesores pueden realizar.*

Aun con ello, a mención de los propios promotores, se necesita que en la selección de los mismos o incluso quienes están en la dirección, sea gente con vocación de servicio y no piense que porque es un proyecto cuya materia es el dinero, se pueda desviar para fines personales.

Un asunto a cuidar, con mucho respeto y tolerancia, será el que las actividades partidarias de algunos promotores, no afecten el desempeño ni la confianza obtenida hasta ahora por los ahorradores.

En términos operativos, el funcionamiento de la caja está pensado ante todo como instrumento para resolver dificultades debidas a falta de disponibilidad en efectivo. Con eso responde a las necesidades de la gente más pobre.

La gente menos vulnerable ahorra mensualmente un poco más y con una estrategia familiar (varios socios de la misma familia), lo usa al contrario como instrumento de financiamiento para inversiones productivas.

Hay por lo tanto que cuidar que las cajas de ahorro no se conviertan en un mecanismo que en lo financiero también refuerza la diferenciación económica entre productores.

Para eso, es necesario encontrar fórmulas para que todos los socios puedan utilizar la caja más bien para financiar actividades productivas. En este sentido hay seguramente que modificar el funcionamiento de los grupos de ahorro y las dinámicas de trabajo con los promotores para que permitan promover la reflexión sobre dificultades de disponibilidad de efectivo o posibilidades de inversión, toma de riesgo económico.

Asimismo, hay que promover capacitación entre grupos (contabilidad, administración de la caja) y encontrar métodos de reuniones más participativos para que la gente se adueñe más de su caja<sup>253</sup>.

Dentro de los muchos puntos que ven los evaluadores insisten sobre el papel de los promotores:

*Los promotores representan un hilo conductor entre las bases y las representaciones municipales, así como hacia las instancias de dirección y asesoría. Más aun, juegan un papel de promover los proyectos y la organización en las comunidades de suma importancia. Es evidente el compromiso de ellos con el Frente y a pesar de no contar con las condiciones laborales adecuadas, continúan trabajando por la causa de la organización. Es conveniente readecuar las tareas de los promotores que permita cumplir no solo con el objetivo específico del proyecto en el cual participan, sino también ir generando mayores liderazgos. Para ello, se considera necesario definir e instrumentar reestrategias que lleven a:*

*-la profesionalización de los promotores, a través de un programa de capacitación definido que abarque aspectos técnicos y organizativos necesarios al papel que cumplen.*

*-la búsqueda de recursos financieros que garanticen la permanencia y mayor tiempo dedicado de los promotores en las comunidades, creándoles mejores condiciones que incentiven su participación. En ése sentido, habrá que cuidar la no interferencia de intereses, en que los que tienen ya un trabajo asalariado de tiempo completo.*

---

<sup>253</sup> Maria Eugenia Mata y Pierre Michel Rosner, evaluación intermedia del proyecto de "Apoyo a las actividades económicas del FDC" p. 13 Diciembre 2000

*-Una mayor interacción con las instancias de representación y dirección del Frente<sup>254</sup>.*

Al final del documento dentro de las múltiples recomendaciones, hay tres específicas para el proyecto de la Cooperativa:

### **Animación y asesoría.**

*Se tiene que desarrollar el papel de los mismos grupos de ahorro para que se apropien mejor de los mecanismos de control de las finanzas así como del ahorro y de los préstamos.*

*Para esto, los promotores tienen que desarrollar un papel de animación de los grupos más que de conducta vertical del mismo.*

*Si bien se entiende que el uso del dinero ahorrado o prestado, en muchas ocasiones es de corte meramente privado y de gasto, se puede también pensar en utilizar a los grupos como núcleos de reflexión y de capacitación o asesoría para realizar inversiones productivas. De manera general, se tiene que pensar en temas de apoyo tales como contabilidad, análisis de tesorería y de inversiones.*

### **Realizar inversiones colectivas y tiendas comunitarias.**

*El ahorro se maneja mucho en el ámbito individual y familiar pero se podría también impulsar para que haya inversiones productivas colectivas. Tal puede ser el caso con pequeñas empresas (por ejemplo, hubo una panadería) o bien tiendas comunitarias.*

*Esas últimas pudieran organizarse de una forma que aporte servicio al conjunto de la comunidad (acceso a productos básicos a bajo precio) reservando ciertos productos (tipo fertilizante) a los miembros afiliados al FDC.*

### **Ofrecer más productos financieros.**

*Difícilmente se podrán desarrollar las cajas si no diversifican los servicios que ofrecen. Se ha manifestado interés en que se implementen tres líneas de ahorro:*

*-El ahorro "compromiso" que sería un ahorro de muy largo plazo como para afianzar al Frente (Ver si se pudiera pensar en este fondo de largo plazo para movilizar el capital de trabajo necesario a las comercializadoras.)*

*-El ahorro clásico tal como se maneja actualmente.*

*-El ahorro a plazo fijo (de corto plazo) que tendría como interés permitir a la cooperativa tener cuya utilización con el tiempo se puede planear mejor<sup>255</sup>.*

A finales de 2000, la Cooperativa cuenta con casi 1000 socios ahorrando. Ha logrado rebasar el nivel de los 300 socios de siempre. Los resultados no son todavía muy impresionante pero existe una dinámica positiva y unas bases sólidas para seguir creciendo.

## **2001- 2003 EL CRECIMIENTO Y EL LARGO CAMINO HACIA LA SUSTENTABILIDAD**

### **La Cooperativa y el FDC**

#### **La nueva coordinación**

En Abril 2001, se lleva a cabo el quinto congreso del FDC. Dagoberto Gonzáles empieza su informe con 50 anécdotas sobre el periodo que le tocó coordinar. Cuatro de ellas mencionan la Cooperativa.

---

<sup>254</sup> Maria Eugenia Mata y Pierre Michel Rosner, evaluación intermedia del proyecto de "Apoyo a las actividades económicas del FDC" p . 29 Diciembre 2000

<sup>255</sup> Maria Eugenia Mata y Pierre Michel Rosner, evaluación intermedia del proyecto de "Apoyo a las actividades económicas del FDC" p . 40 Diciembre 2000

Las kilométricas reuniones de Juan con cajeros y promotores.  
 Aurelia formando Cajas por todo Matachí.  
 El grupo de Sainápuchi dice que este año crecerán el doble.  
 Chacho Palacios le arrancó un dinerito a la SAGAR para la Cooperativa<sup>29</sup>.

*Pero su informe habla naturalmente de los proyectos productivos. Para la Cooperativa integra los siguientes elementos de un informe que pidió a Juan Bautista.*

**a) Cooperativa de Ahorro y Crédito (Situación al 30 de marzo del 2001)**

<b>Municipios</b>	<b>Grupos</b>	<b>Socios</b>
Matachí	27	170
Namiquipa	31	264
Bachiniva	21	195
Gómez Farías	12	75
Guerrero	36	384
Temósachi	25	186
Quauhtémoc	12	95
Riva Palacio	2	15
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>1384</b>

Dinero prestado al 30 de marzo de 2001: \$900,000 pesos  
 Apoyo a PATMIR (Alianza para el Campo): \$324,100.00

La Cooperativa es una de las 10 organizaciones elegidas a nivel nacional para este programa para trabajar en los municipios de la Sierra, incluyendo Cusihuiachi y Bocoyna, y para capacitación.

**Perspectivas:**

- Lograr multiplicar por dos el número de socios durante el 2001.
- Expandir la Cooperativa en Gran Morelos, Santa Isabel, Cusihuiachi y Bocoyna
- Crear un fondo para pequeños proyectos con recursos de FIRA y de la Secretaría de Economía  
 Manejar el crédito PRONASOL
- Ver la posibilidad de manejar remesas de Estados Unidos<sup>257</sup>.

Los dos candidatos al puesto de la Comisión Ejecutiva: Pedro Torres, de Bachiniva y Francisco Ponce, de Guerrero son apoyados el primero por el bloque mas "Perredista" y el segundo por el bloque mas "Panista", pero si ganan los primeros, los segundos

<sup>29</sup>Memoria del Quinto Congreso Estatal del FDC p. 5. 7 y 8 de Abril de 2003.

<sup>257</sup> Memoria del Quinto Congreso Estatal del FDC p. 7. 7 y 8 de Abril de 2003.

están representados en la Comisión Ejecutiva. Los dos candidatos son también ahorradores. Al final, los cuatro que se quedan en la comisión Ejecutiva son socios de la Cooperativa.

Con la elección de Pedro Torres se cumple un ciclo de coordinadores del FDC “extraños” a la Cooperativa. Pedro, antes de ser coordinador de la Comisión Ejecutiva del FDC, ha sido el promotor del municipio de Bachiniva (además de muchos otros encargos). Bajo su liderazgo no hay lugar para debates sobre la importancia del proyecto. La Comisión Ejecutiva está conformada por socios de la Cooperativa.

En su discurso de investidura, Pedro no menciona a los proyectos pero en los debates sobre los proyectos productivos interviene para hablar del ahorro:

*El Ahorro nos puede abrir la puerta para fortalecer nuestras actividades. Poco a poco debe ir entrando a todos los municipios del Frente<sup>258</sup>.*

*Como coordinador de la actual comisión ejecutiva, yo mencioné varias veces que el proyecto de ahorro, para mí, seguía siendo un proyecto muy importante. Uno de los más interesantes de la organización. El más relevante de los tres para el FDC.*

*El consejo de administración de la Cooperativa buscó apoyo del FDC para que les ayudemos en sacar adelante en algunas ocasiones o resolver problemas económicos que muchas veces se enfrenta la cooperativa y que nosotros como organización pues hemos estado dispuesto a ayudarlos<sup>259</sup>.*

El FDC y Pedro Torres demuestran esa buena disposición en un par de ocasiones. En 2002, cuando el FDC ya no dispone del recurso de la Unión Europea, hace un préstamo a la Cooperativa para pagar durante tres meses los promotores, hasta que llegue el recurso atrasado del PATMIR 2001. Ese préstamo será puntualmente pagado por la Cooperativa al FDC. Promoviendo la cultura del pago, la Cooperativa no podía hacer menos.

Durante todo ese periodo el FDC cubre el sueldo de Juan Bautista cuando la Cooperativa no consigue recursos públicos para pagarlo. Aunque al 90% el trabajo de Juan Bautista es hacia la Cooperativa.

En un momento de vacas flacas para las finanzas del FDC, donde ya no hay el dinero de la Unión Europea. No es una decisión muy fácil de tomar cuando los puestos de coordinadores de comercialización y granjas desaparecen.

### **Los límites de la Cooperación con el FDC, la descapitalización de los fondos revolventes.**

El dinero de la Unión Europea y de las organizaciones Francesas es un subsidio. Pero desde el principio del proyecto hay la intención de dar revolvencia a estos recursos, cuando se compra equipamiento o de activo fijo. Y tanto para el proyecto de granjas como para el proyecto de comercialización, hay recurso para invertir en equipo.

Estos fondos disponibles van a ser ampliados por una exitosa gestión del FDC, a través de Jesús Emiliano y sobre todo de Nacho Galicia, que logran “empatar” los recursos de la Cooperación internacional en los esquemas de Alianza para el Campo en los programas PADER y PROFECA.

---

<sup>258</sup> Memoria del Quinto Congreso Estatal del FDC p. 33. 7 y 8 de Abril de 2003.

<sup>259</sup> Entrevista con Pedro Torres 2 de Agosto de 2003

Hubiera podido parecer lógico que estos recursos se manejen a través de la Cooperativa.

### **El Fondo Revolvente para la Comercialización**

Así Nacho Galicia, gracias a su capacidad para multiplicar los proyectos PROFECA con el apoyo de José Granillo y después de Isidro Aragón, logra constituir un fondo revolvente para la comercialización que dispone de importantes recursos. Estos recursos se prestan a su vez a algunas de las comercializadoras para que adquieran equipo.

Una o dos veces, se habla de colocar ese fondo en la Cooperativa en lugar del FDC, pero bajo que normatividad? La gente de las comercializadoras (encabezada por Nacho Galicia) no está todavía muy afín a la dinámica de la Cooperativa y tiene miedo que si se pone el dinero en la Cooperativa se pierda la posibilidad de usarlo. Finalmente, recayendo en los errores de siempre, los prestamos se hacen sin gran criterio, sin contratos y ...muchos no se pagan (particularmente las comercializadoras de Guerrero, de Santa Isabel y la de Lázaro Cárdenas). La coyuntura (sequía, ausencia de producción, falta de capital de trabajo) no está a favor de la actividad de comercialización de frijol. Otras partidas se usan para los gastos corrientes del FDC.

En 2003, casi no queda nada del Fondo Revolvente de comercialización.

### **El Fondo Revolvente de Granjas**

Jesús Emiliano con el apoyo de Roberto Montoya y de Pedro Torres, logra constituir un fondo de unos \$150,000 pesos (mas unos \$150,000 por recuperar) con las aportaciones de los productores. Aunque el proyecto habla que la aportación para la constitución de las granjas es a fondo perdido, se pide justamente una participación a los granjeros que adquieren los equipos a crédito con un descuento de 50% (aportación de Alianza para el Campo).

Las familias que participan en Granjas son socios y socias de la Cooperativa. Los que manejan ese fondo son los técnicos de granjas que son también promotores de la Cooperativa. Pero no es tan fácil instituir un Fondo Revolvente. Hay que hacer estados de cuentas, cobranzas...cosas que son el propio trabajo de una institución financiera como la Cooperativa.

Se logra en un primer tiempo depositar el recurso de granjas en la Cooperativa. Se le paga un interés y la Cooperativa aprovecha para hacer prestamos entre sus socios. Pero la escasa liquidez de la Cooperativa hace que se batalla en 2001 a rembolsar ese recurso a granjas cuando el proyecto lo necesita. A pesar de varios intentos, Jesús Emiliano nunca presenta un estado de cartera que permitiera a la Cooperativa hacer efectiva la cobranza. En 2003, ese fondo ha también desaparecido. Lo poco recuperado, el FDC lo usa en sus gastos corrientes (sueldos...).

Ya son varias lecciones aprendidas desde 1993, el fondo revolvente para proyectos, la línea de crédito para la vivienda (con el Gobierno del Estado), el Fondo de comercialización y el Fondo de granjas; todos han conocido la misma suerte.

*El problema no es financiero. Manejar fondos, es manejar poder. Y cuando se manejan estos recursos entra mucho más cosas que el apoyo al proyecto. La decisión de pasar esos fondos a la Cooperativa significa perder el control y la decisión en favor de un reglamento sistemático con gente que es conocida por su rigor en aplicarlo. En ese sentido, a pesar de pertenecer a la misma familia y de ser la misma gente, el FDC y la Cooperativa tienen una cultura diferente<sup>262</sup>.*

---

<sup>262</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin el 2/08/2003.

## **Liderazgos y territorios**

La dinámica de la Cooperativa lleva a algunos cambios en su relación con el FDC. El problema ya no es con la autoridad central sino con los municipios.

Un propósito claro de la Cooperativa es formar cuadros de relevo. En algunos municipios, los promotores son los representantes municipales (Bachiniva, Gomez Farias...) pero en otros lugares el liderazgo del o de la promotora ponen a mal los liderazgos históricos del FDC.

En 2001 y 2002 el FDC es una organización en transición que no tiene la capacidad de lograr apoyos, como del tiempo de Dagoberto Gonzáles, que era un experto en esa materia. No hay apoyos que repartir, entonces el representante municipal pierde liderazgo cuando crece el trabajo del promotor. Varios representantes municipales se quejan ante el FDC de este desplazamiento de liderazgo como el caso de Aurelia Quintana en Matachi frente a Ramiro Trevizo.

En Cusi y Bocoyna donde los líderes municipales del FDC Roquito Rosas y Bertha Gonzáles son muy trabajadores pero de cierta manera autócratas, les cuestiona el liderazgo que en poco tiempo Héctor Castillo y Laurencia Bustillos logran desarrollar.

La gran discusión es otra vez la pertenencia al FDC. Es una exigencia del reglamento pero la Cooperativa atrae gente que a lo mejor no tiene el perfil de luchador de los Frentistas de siempre.

La solución pasa por la coordinación entre las dos estructuras pero no siempre es fácil.

El debate sigue...

*Ahora la gente de las cajas de ahorro no se siente tan Frentista. Ya casi podemos decir que esta dividida la gente entre los ahorradores y los Frentistas y cada quien en su sitio. No es fácil hacer participar la gente de las cajas en las movilizaciones del FDC. Y las veces que los hemos hecho participar van por compromiso pero no porque los sientan como la gente Frentista. Ellos están como ahorradores con otros intereses en el ahorro porque sienten que están mejor organizados. Ellos no sienten la necesidad de luchas.<sup>263</sup>*

...y falta mucho para que termine.

## **FDC y Cooperativa : Competencia o emulación**

Algunos dicen que la Cooperativa ha reforzado el FDC, otros que la esta desplazando. Víctor Quintana es una de las personas que mas ha reflexionado sobre esto:

*Que bueno que la cooperativa sea una organización permanente pero yo creo que la organización política del Frente también debe ser una organización permanente y debe también beneficiar del mismo cuidado.*

*Buena parte del recurso de la organización política derivan a otros proyectos como la cooperativa o los proyectos productivos.*

*Y he hecho la crítica: de repente se les paga a los promotores de la cooperativa y a los representantes municipales del FDC no se les paga. En primer lugar no hay quien abogue fuerte por ellos porque no ha estado bien organizado y sistematizado el trabajo de comunidad y de municipios del Frente.*

---

<sup>263</sup> Entrevista con Francisco Escalante, promotor 11/05/2003

*Pero después siempre que se saca un recurso para ellos para educación y reactivación organizativa se emplea para los gastos corrientes o para los demás proyectos.*

*Yo siento y fue mi caballito de batalla y todavía lo es. O sea que el FDC debe tener además de la cooperativa, una organización cívico-ideológica donde la gente aprenda a participar en la esfera pública, tanto en su comunidad, como en el municipio, al nivel estatal y al nivel nacional. Pero no se puede supeditar todo lo político organizativo a la sola cooperativa y aquí tienes la gran paradoja.*

*Ahorita la fuerza del FDC no está en la estructura política del FDC, con los coordinadores municipales esta con la cooperativa porque es la estructura que más se ha consolidado.*

*Es cierto que la Cooperativa no es reticente, sino que incluso se promueve la toma de conciencia de los asuntos que van más allá de la cooperativa. Pero yo creo que la estructura básica organizativa política del FDC no la hemos trabajado no la hemos activado<sup>264</sup>.*

El crecimiento y los éxitos relativos de la Cooperativa no encuentran siempre un eco favorable en el FDC.

Tuve y tengo muchas discusiones con mis compañeros del FDC sobre por que la asistencia a la reunión de promotores es casi perfecta, cuando la asistencia a la reunión de la Permanente, la instancia de dirección del FDC (en el mismo lugar pero el primer domingo del mes) es muy irregular. Ellos dicen que es porque los promotores están pagados y cumplen con un compromiso casi laboral. Pero digo que tiene que ver también con cierta disciplina, el carácter sistemático, el interés de la reunión y el compromiso. Es cierto que a los del FDC, no se les pagan sus viáticos cuando la Cooperativa sí, y empezamos de nuevo el antiguo debate. A pesar de mis esfuerzos no se logra expandir el modelo organizativo de la Cooperativa hacia otras áreas del FDC como la Comisión Permanente o las comercializadoras<sup>265</sup>.

### **El contexto, y las relaciones de la Cooperativa con su entorno**

En 2001, la Cooperativa aparece como un actor público, algo que no se dio en los primeros 8 años de vida. Se empieza a buscar a tejer relaciones con varios actores o programa de la esfera pública.

### **La Fundación del Empresariado Chihuahuense**

Esa fundación, creada por los empresarios chihuahuenses después de un desastre natural, apoya proyectos sociales y asistenciales: se financia con un sobre impuesto voluntario que se fijan los empresarios chihuahuenses. Después de 10 años de trabajo caritativo, la fundación amplía su visión y manifiesta su interés para apoyar los movimientos sociales.

En 1999, la FECHAC, en abierto desafío al Gobierno el Estado, decide apoyar los proyectos productivos del FDC (granjas y ahorro). *Yo veía a FECHAC como una contraparte estratégica para la Cooperativa. El FDC por su protagonismo cívico-político en Chihuahua podía poner la FECHAC en aprietos pero la Cooperativa tenía más el perfil de un proyecto como les gustan a los empresarios.* El Presidente de FECHAC, Samuel Kalish acude a la Asamblea de la Cooperativa de Enero 2001 y se muestra satisfecho por el trabajo realizado.

---

<sup>264</sup> Entrevista con Víctor Quintana 1/08/2003

<sup>265</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 15/07/2003

La FECHAC maneja su propio programa de micro crédito: los micro-bancos. En 2001, se organiza un intercambio con Luis Ochoa, el encargado de ese programa. Eso ayuda mucho a ver dos visiones y dos fines muy diferentes usando la misma herramienta (el micro crédito).

En Diciembre de 2001, la Cooperativa, después de dos reuniones previas con FONAES y la Secretaria de Economía, hace una solicitud a FECHAC para la constitución de un fondo para proyectos que manejaría la Cooperativa con aportaciones de FECHAC empatadas por FONAES. Esa solicitud no tiene respuesta por parte de la Fundación. Parece que el uso reiterado de las camionetas donadas al FDC en movilizaciones en contra del Gobierno ha irritado las cúpulas empresariales.

*Yo veía a FECHAC como una contraparte estratégica para la cooperativa. El FDC por su protagonismo cívico-político en Chihuahua podía poner a la FECHAC en aprietos pero la cooperativa tenía más el perfil de un proyecto como les gustan a los empresarios. Desafortunadamente la decisión valiente de la fundación de apoyar al FDC en 1999 le ha causado bastantes problemas internos y externos. La experiencia no se repetirá.*

El FIRA (Fideicomiso relacionado con la Agricultura), como banco de segundo piso, aparece también como una contraparte que puede volverse estratégica para el FDC. El residente de Chihuahua asiste también a la Asamblea de Enero 2001. La Cooperativa solicita ser agente PROCREA, una posibilidad de recibir directamente y sin pasar por la banca, recursos subsidiados de FIRA. La actitud de FIRA es decir que si...pero siempre y cuando la Cooperativa tiene una experiencia de crédito previo directamente con FIRA.

El nombre del FDC es a veces difícil de portar en el ámbito bancario. El FDC es después del Barzon, la organización que más ha tomado bancos en Chihuahua, particularmente en los años 1989-1990 con los fraudes en Banrural. El otro problema es que la Cooperativa opera en la zona temporalera y todo banquero sabe que es zona de baja rendimiento y alta siniestralidad.

En los años 2000-2001, FIRA, en Chihuahua, autoriza a ocho agentes PROCREA (el programa desaparece en 2002), y niega esa posibilidad a la Cooperativa. En 2003, siete de los ocho están quebrados; demostrando la precaria rentabilidad del campo Mexicano y la falta de visión de los funcionarios para apoyar otros esquemas.

La Cooperativa intenta la experiencia de crédito directo con FIRA. En 2001, se seleccionan unos veinte proyectos agropecuarios. Armando Caldera del FIRA Cuauhtemoc da dos vueltas, se muestra interesado y empieza a buscar un banco que acepte trabajar con la Cooperativa del FDC. Pero el intento fracasa con las garantías líquidas. En 2001, la Cooperativa no tiene la liquidez para aportar el 30% de garantías líquidas. El poco dinero que hay, está prestado y trabajando a tasas mucho mejor, para la cooperativa, que las que propone el banco para las garantías líquidas. Lógicamente se prefiere usar el recurso de la Cooperativa para los préstamos de los socios.

Un segundo intento se lleva a cabo en 2002, pero el agente PROCREA que FIRA propone entra en quebranto.

*Como en el caso de la FECHAC, no pudimos aterrizar los buenos propósitos. Principalmente porque la normatividad del FIRA es inoperante para una organización "chiquita" como la nuestra, pero también por temor del FIRA de trabajar con la Cooperativa del FDC cuando unos de los principales clientes del FIRA en esta época son Armando Daniels y otros "coyotes" del frijol. Definitivamente el sistema Mexicano de financiamiento rural anda de pie en*

*cabeza. En el mismo tiempo que la Cooperativa no puede trabajar con FIRA, Muñoz<sup>267</sup> cita que los incentivos (subsidios) dados por el FIRA a la banca Privada para otorgar créditos correspondieron a casi 4 veces los montos co-financiados por la banca<sup>268</sup>.*

## **EI PATMIR**

Ese programa de la Alianza para el Campo, centralizado por la SAGARPA es la gran innovación del final del Gobierno de Zedillo en materia de financiamiento rural. El programa es cabildado por varias organizaciones como AMUCSS<sup>269</sup>.

La Cooperativa es una de las 18 organizaciones a ser elegidas en el marco del PATMIR 2000 cuyos recursos llegan en Abril 2001.

“Chacho” Palacio como Presidente de la Cooperativa tiene que ir a México a firmar el convenio con el subsecretario de agricultura.

Toma el avión con Juan, pero su más fuerte impresión será el metro del DF que lo “apantalla”.

En Abril 2001 existe un debate. La Cooperativa tiene que aportar el 20% de la inversión para la camioneta y el equipo de oficina. La costumbre, para las organizaciones campesinas descapitalizadas (como las comercializadoras del FDC), es buscar eludir esa aportación a través de varios mecanismos o “maromas”. Pero el Consejo, Chacho, Juan y Chaba deciden que hay que hacer las cosas derecho, cueste lo que cueste. La Cooperativa cumple con su aportación como la hará en 2002 con el siguiente apoyo de PATMIR. Es parte de una actitud general que fortalece la Cooperativa.

El PATMIR ha sido diseñado por un Gobierno y es víctima de las ganas de reformar y de querer imprimir un cambio a todo costa por el siguiente Gobierno. Sin esperar los resultados de la evaluación el equipo del Subsecretario Ruiz encabezado por Roberto Cedeño y Gabriela Zapata decide cambiar de rumbo el programa. En lugar de apoyar instituciones, se decide contratar consultores internacionales (apantalla mas sin duda...) en las zonas de mas alta pobreza del país. Pero frente a la inconformidad de las organizaciones que hicieron inversiones plurianuales para expandir sus actividades, se decide apoyar de nuevo a 9 de los 18 de 2000. En Noviembre 2001, la Cooperativa es informada que ha sido elegida dentro de las 8 organizaciones. Frente a las organizaciones de AMUCSS que critican abiertamente la estrategia de la SAGARPA, la Cooperativa beneficia de su bajo perfil y tal vez por esto se queda en el programa (como el hermano mayor de la UDEC de Tequisquiapan).

Así, la Cooperativa beneficia de un segundo apoyo muy importante con el PATMIR 2001 (que se ejecuta en 2002) que le permite enfrentar sin demasiado problemas el final del recurso de la Unión Europea.

Con el PATMIR 2000 (recibido en 2001) se adquiere la camioneta, equipo de oficina, y se abre la cooperativa en Cusihiuriachi y Bocoyna. Con el PATMIR 2001 (recibido en 2002) se pagan sueldos que ya no paga el FDC (de los promotores, de Juan Bautista), se pagan los honorarios de la contadora y del ingeniero en sistemas, se abre Santa Isabel y Gran Morelos y se renueva el parque de computadoras.

---

<sup>267</sup> Citado por E. Bouquet e I. Cruz, p. 51, Construir un sistema financiero al servicio del desarrollo rural, 2002

<sup>268</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 02/08/2003

<sup>269</sup> Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social.

El PATMIR víctima de las reformas para supuestamente mejorarlo ya no existe como tal en 2002. Pero sin duda la Cooperativa debe mucho a los que pensaron e implementaron ese programa novedoso que fue perfectamente aprovechado por la Cooperativa, cuando más lo necesitaba.

### **El FINAFIM (Programa de apoyo al microempresario)**

El FINAFIM es la concretización de una de las promesas de campaña del Presidente Fox: dar crédito a los que no tienen acceso al crédito.

Más que ningún programa, se da una relación estrecha entre el FINAFIM y la Cooperativa. Al momento de firmar el convenio PATMIR, Juan acompaña a Alfonso Castillo, de la UDEC y tiene una primera entrevista con Mari Carmen Díaz, la directora del Programa. En Abril 2001, esta última está presente en Celaya en la reunión de la Red Colmena.

*Mari Carmen Díaz me ha confesado que en esta reunión, después de la presentación inicial del programa, Evelyn Sinquin, otra compatriota de CEREMUBA y yo, dudamos mucho que los buenos propósitos fueran a cumplirse. Pero Evelyn decía que no iba a entrar y yo que había que ver. Creo que M.C. Díaz apoyó mucho para que entremos y fue como un reto, para ella demostrarme que sí debía creer en el Gobierno y en ese programa<sup>269</sup>.*

La Cooperativa es una de las primeras organizaciones visitadas en Julio 2001 por el responsable del sector crédito de FINAFIM, Héctor Díaz. La Cooperativa cumple todos los requisitos, salvo la certificación de los estados Financieros. Como el PATMIR ha obligado a la Cooperativa a proceder al registro público, el FINAFIM va a obligar a la Cooperativa a poner en orden sus estados financieros. Hasta entonces, es Chaba con un trabajo colosal, y con múltiples hojas tabulares en sabanas que dedica 15 días cada semestre a sacar los estados financieros. Entonces se contrata a Concepción Urbina, la contadora de la Integradora de productores (otra subsidiaria del FDC) para llevar a cabo ese trabajo.

En Diciembre 2001, la Cooperativa es la séptima organización en el país a ser autorizada, con una línea de crédito de un millón de pesos.

El Gobierno del Estado de Chihuahua demuestra una vez más su gran insensibilidad y su cerrazón declarando que el programa de los "Changarros" no sirve de nada porque lo va a manejar el FDC.

*Lo de FINAFIM es muy importante para la Cooperativa. Por primera vez, hacemos caso omiso de no aceptar dinero del Gobierno en el capital de trabajo de la Cooperativa. Lo hacemos porque la Cooperativa necesita crear cartera para generar más intereses y así ser más sustentables<sup>270</sup>.*

### **Las virtudes del Finafim**

*Es un programa que da crédito. Es de lejos lo más importante. Por primera vez, un programa Gubernamental retoma el esquema que la mayoría de las organizaciones usamos con nuestros acreditados en completa oposición con el sistema bancario clásico.*

*El banco, para hacerlos sujeto de crédito, no se preocupa por saber si son honestos, confiables, responsables (si se puede creer en uno) pero más bien si uno tiene bienes, para poder respaldar con buenas garantías (varias veces el*

---

<sup>269</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 2/08/2003

<sup>270</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 2/08/2003

*monto del crédito) el riesgo de darle crédito. Este mecanismo conjugado con las crisis del 1995 ha generado el escándalo del FOBAPROA (muchos gente con muchos bienes que no pagaron nada).*

*Por lo mismo, muchas organizaciones en el medio rural, no pueden trabajar con FIRA, por ejemplo, porque se aplican estos mismos criterios bancarios.*

*Al contrario la mayoría de las organizaciones que trabajan la problemática del micro crédito dan prestamos a gente sin bienes, usando otros criterios para medir la capacidad de pago del acreditado (como la garantía solidaria, la garantía moral...). El primer beneficio del préstamo es el mensaje que una institución se arriesga y confía (le da crédito) a una persona excluida del sistema formal.*

*Ese cambio de concepción metodológica es para mi de los más importante y de gran relevancia. Podemos decir que se trata de un "crédito a la palabra"<sup>271</sup>.*

El programa tiene otras ventajas como una gran flexibilidad en el manejo del recurso (flexibilidad que será muy restringida a partir de Diciembre 2002) y un seguimiento expost muy profesional. Toda la gente del FINAFIM viene del sector privado bancario y se muestra bastante eficiente (poco tiene que ver con los funcionarios de la SAGARPA, por ejemplo).

El propósito del programa es fortalecer las instituciones micro financieras. Por lo tanto en 2002, se lleva a cabo un programa de capacitación para promotores con otra microfinanciera de Chihuahua, DEMIC<sup>272</sup> sobre varios temas: manejo de sesiones, dinámica de grupos, comunicación para la negociación, cálculo de inversión en los proyectos... Los capacitadores escogidos por el FINAFIM son de bueno, hasta excelentes.

El PRONAFIM tiene bastante recursos y organiza eventos nacionales como el foro de la finanzas sociales (Dic 2002) o los talleres para contadores y gerentes de Zacatecas en Julio 2002 o para promotores en Oaxtepec en Octubre de 2002.

El interés de estos eventos reside en la riqueza del encuentro con otra gente y un gran intercambio de experiencias. Aunque a veces, el enfoque del Gobierno hacia el micro crédito como solución milagrosa a todos los problemas, y los enormes medios usados, ponen a mal la identidad de la organización, que no tiene por fin ultimo colocar créditos.

No todo puede ser perfecto, pero ese programa en el año 2002 permite apoyar a unos cincuenta negocios. Existe una demanda mucho mayor de prestamos de ese tipo (entre \$10,000 y \$30,000 pesos), pero el FINAFIM apoya los negocios y los "Changarros" y no es un programa integral de financiamiento para una entidad como la Cooperativa que trabaja en el medio rural.

*Nosotros estábamos en plena reconversión productiva y necesitábamos a fuerza una maquina para cortar la pastura. El crédito nos sacó de apuro sino quien nos hubiera prestado? Ahora nos preocupan los intereses y queremos salir cuanto antes de este compromiso<sup>273</sup>.*

### **La Ley de ahorro y crédito popular**

---

<sup>271</sup> Jean-Baptiste Cousin, Panal de ideas, Boletín de la Colmena Abril 2003

<sup>272</sup> Desarrollo a la Micro Empresa de Chihuahua

<sup>273</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 24/08/2003

Desde 1999, se habla que se esta preparando una ley sobre la actividad del ahorro. El propósito del Gobierno es poner orden al sector de las cajas populares donde varios fraudes se han llevado a cabo entre 1990 y 2000 (se habla de 500,000 Mexicanos afectados).

Es una vez más a través de la Colmena Milenaria que la Cooperativa se informa sobre esa problemática en Octubre 2000 en Comitán, Chs donde acuden funcionarios de la SHCP. Desde entonces el tema no ha salido de la agenda.

Después de varias consultas con el sector, a las cuales la Cooperativa no participa, la ley es votada en Junio 2001. En Diciembre 2002, su aplicación se pospone hasta Junio de 2005.

*Frente a algunas organizaciones que promovían los amparos o la manera de brincar la ley, yo siempre fui mas del partido de los legalistas. Estaba convencido que la ley era inaplicable y que iban a postergar su entrada en vigor o hacer unos cambios, lo que sucedió. Lo de la ley es un reto muy fuerte pero creo que la Cooperativa lo puede enfrentar. El problema es que es una ley de orden y de disciplina cuando se necesita también promoción y fomento al sector. Y no contempla la situación de las organizaciones recién nacidas que como nuestra cooperativa van a necesitar 7 o 8 años antes de encontrar la formula. Lo de la ley es también una toma de conciencia que no podemos seguir aislados sin intentar de pesar, de influir sobre la política publica en materia de finanzas populares<sup>274</sup>.*

A finales de 2002, la Cooperativa empieza a acercarse al proyecto de AMUCSS de crear una Federación Rural agrupando las entidades rurales que quieren entrar en la ley.

## **INDESOL, SEDESOL**

El Indesol, dependiendo de SEDESOL, es tal vez la dependencia del Gobierno que mas se ha acercado a las organizaciones. Sin duda tiene que ver el hecho de que gente de las mismas ONG estén ocupando allí los principales puestos. Por la primera vez, la Cooperativa como el FDC, presentan por primera vez proyectos en la convocatoria general, en la delegación de SEDESOL de Chihuahua.

En un primer resultado, ni el proyecto del FDC, ni el de la Cooperativa están elegidos. Pero si están presentes: los drogadictos, los Tarahumaras, los hospitales, los discapacitados y hasta Provida. Frente a la amenaza de inconformarse, la delegación de Sedesol de Chihuahua decide entablar una negociación y aprovecha que un proyecto se desiste para autorizar uno de los dos proyectos. Por más que se explica que el FDC es una cosa y la Cooperativa otra, no se puede y se decide aceptar la propuesta. El proyecto del FDC es financiado y el FDC “entrega” parte del recurso a la Cooperativa.

El año siguiente se cambia la estrategia. El FDC presenta un proyecto al nivel nacional y la Cooperativa en la delegación Chihuahua. Como otros programas gubernamentales, SEDESOL acelera procesos legales y exige que la Cooperativa este al corriente de sus obligaciones fiscales, lo que cumple la Cooperativa en al año 2002.

Se puede decir que si el trabajo de la Cooperativa entra en un 100% en los objetivos de la estrategia “Contigo” del Gobierno Federal: hacerse de un patrimonio, tener oportunidades, capacitarse.... Pero no es una garantía para ser apoyado. La delegación de Chihuahua que maneja los proyectos de INDESOL tiene una visión de

---

<sup>274</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 2/08/2003

la política social, muy asistencial y caritativa, como la tiene la mayoría de los empresarios.

En 2002 la Cooperativa se da por objetivo principal manejar los recursos del programa Oportunidades Productivas.

### **El Gobierno del Estado**

El enérgico y autoritario Gobierno de Patricio Martínez en Chihuahua, tienen dificultad a tener relaciones institucionales con organizaciones sociales independientes (que no entran en el juego de las redes clientelares). Además, el tema de las finanzas populares es completamente ausente de la agenda política del Estado.

Existe entonces una indiferencia por lo que hace la Cooperativa. Las invitaciones que se mandan a las Asambleas quedan sin respuesta.

Cuando se sabe que una caja solidaria muy descapitalizada recibe apoyos importantes del Gobierno del Estado.

Los escasos apoyos que puede lograr la Cooperativa se hacen a través del FDC que lleva a cabo la relación más política.

En 2000, después del cambio de correlación de fuerzas y de la victoria del Fox, el Gobierno del Estado modifica su actitud. Entre otros, accede a la propuesta del FDC y entrega recursos del FONDEN a los socios de la Cooperativa.

### **Banrural y la Financiera Rural**

El anuncio, a mediados de 2002, que el Gobierno iba a cerrar Banrural no genera mucho pesame, tanto en el FDC, como en la Cooperativa. Hace mucho (mas de diez años) que Banrural ha dejado de cumplir con su misión para la zona temporalera. La única molestia es que las cuentas de la Cooperativa están en Banrural.

El anuncio de la creación de Financiera Rural parece ir en el buen sentido pero hasta Diciembre 2002, se ve que el Gobierno esta mas interesado en cerrar una fuente de gastos y de quebrantos que en promover un nuevo esquema de financiamiento para el medio rural.

### **La Colmena Milenaria**

La red de la Colmena se fortalece con nuevos miembros y sigue de gran relevancia para la Cooperativa. Unas reuniones tienen repercusiones muy importantes.

Por ejemplo en la reunión de Celaya en Mayo 2001 se profundiza el tema de la sustentabilidad de las organizaciones de ahorro y crédito.

*En esta reunión una reflexión muy pertinente de la compañera Lourdes Gutiérrez de GIADEC me convence que la sustentabilidad de la Cooperativa esta muy ligada a su trabajo educativo. Podemos tener la tentación de pensar que todo el trabajo organizativo es lo que nos genera costos extra y que por esto no logramos la sustentabilidad económica, pero es una visión de corto plazo. De nada sirve oponer sustentabilidad social con sustentabilidad económica. Nuestro costoso sistema de reuniones no es nada más un gasto, es también una inversión. Lo que nos va hacer fuerte dentro de varios años no es mucho capital sino el valor y la actitud de nuestros socios<sup>275</sup>.*

---

<sup>275</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 23/07/2003

En la reunión de Torreón en Octubre de 2001, el tema es la cuestión educativa. Allí se forja el consenso que la identidad de las organizaciones de la red son sus procesos educativos y que hay que profesionalizar, sistematizar estos últimos.

Será después de esta reunión que la Cooperativa, se acerca a los procesos de la educación popular.

La Colmena sistematiza su proceso con la institucionalización de una reunión semestral que se divide en dos partes. La primera, abierta a otras organizaciones, con un taller donde el tema esta introducido por algún especialista y después, desde la practica de cada una de las organizaciones, se reflexiona y se intercambia. La segunda parte de la reunión es más para tratar asuntos internos de funcionamiento. A partir de 2002, los talleres se preparan con una tarea previa que permite empezar la reunión con una síntesis de las posiciones de cada una de las organizaciones frente al tema y de ya estar preparado con la temática.

Durante ese periodo, la UDEC y Alfonso Castillo, omnipresentes al principio del proceso, invitan las otras organizaciones a una conducción mas colectiva. Juan Bautista es uno de los que participan en la coordinación y en la preparación de algunos talleres, sobre la ley de ahorro popular, por ejemplo en Octubre 2002. Cada año, la red organiza también un taller para administrador, donde participa el gerente Chaba Domínguez y donde se capacitan sobre razones financieras.

En Noviembre 2002, se toma la decisión, por parte de la red, de publicar la evaluación de Bartra y Ugarte tocante a la Cooperativa.

### **La construcción de la Gobernabilidad**

Las estrategias no se modifican: separar las funciones políticas (consejo) de las ejecutivas (promotores y gerente), romper el cordón umbilical con el FDC en torno a la administración, fortalecer la autoridad del Consejo, reforzar la capacidad técnica y colectiva del equipo... pero el tamaño de la Cooperativa multiplica por dos su membresía cada 6 meses entre 2001 y 2002 lo que tiene consecuencias evidentes para la gobernabilidad.

### **Las Asambleas Generales**

#### **Las asambleas en 2001**

A finales de Enero 2001, se lleva a cabo la última Asamblea general Semestral. De ahora en adelante la Cooperativa cambia su ritmo de asambleas de semestral a anual.

Por la primera vez, los cambios del reglamento propuestos a la Asamblea General son en primera instancia decididos por el Consejo de administración antes de presentarlo a la Asamblea General. Algunas propuestas del Consejo son rechazadas por los cajeros presentes y toda la asamblea esta bajo conducción del consejo de administración.

La Asamblea más importante es la Julio 2001 donde se va renovar el Consejo de administración. Se hace el proceso de Asambleas Municipales. En estas Asambleas se nombran delegados por cada municipios o regiones que van se presentan ante la Asamblea general, para ocupar uno de los puestos para el Consejo de administración y el consejo de vigilancia.

*Al salir de una de esas asambleas en Gómez Farias, con Chacho estamos en pleno debate sobre un punto de interpretación del reglamento. Cacho es un experto y la discusión es tan apasionada que nos subimos en el camión que va para Juárez en lugar de él de Chihuahua. Es llegando a Zaragoza que nos*

*damos cuenta que tenemos una hora viajando en sentido contrario. La anécdota se vuelve muy popular*<sup>276</sup>.

Para preparar los candidatos en sus nuevas funciones, se organiza un taller de dos días en Cd. Cuauhtemoc con Cesar Leyva de la Cooperativa UNCEA de Sinaloa. Cesar, que cuenta con una larga experiencia, hace una presentación general de los puestos, las responsabilidades, elementos básicos de contabilidad...

Se prohíbe a los promotores participar a las elecciones (porque no pueden ser jueces y partes), pero hay tres esposas de promotores en los candidatos finales... Chacho enfrenta un dilema. Puede representarse como sus amigos se lo piden, pero necesita el 66% de los votos y prefiere en un primer tiempo seguir como promotor. Finalmente, una semana antes, en contra de la opinión de Juan, el Consejo cambia las reglas de la elección (no existe una convocatoria escrita pre establecida).

Chacho se representa, gana la elección pero no alcanza la mayoría requerida y entra como Presidente Socorro Rodríguez Rodríguez, una cajera de Tomochi, del municipio de Guerrero.

La asamblea es caótica, con mucha confusión, lo que genera que alguna gente se vaya antes para protestar. Algunos precandidatos se desisten, otros que no eran precandidatos son electos...

*Lo que sucedió en aquella ocasión (Asamblea General de Julio 2001), fue que al llevar a votación los distintos acuerdos, no hubo una seriedad en el conteo de los votos. Si les convenía, aceptaban las votaciones. Y si no les convenía decían que se repetirían cuando en realidad una votación no se debe repetir. Una votación es una votación y si no ganas, pues no ganas.*

*La votación se hacía levantando la mano. Bueno lo que nos faltó era organización. Y los escrutadores no cumplieron con su papel.*

*Vimos la falta de seriedad y decidimos irnos en plena asamblea... con la consecuencia después que tuvimos algunos problemas con el nuevo consejo de administración*<sup>277</sup>. *No nos castigaron pero al principio sentían resquemor. Pero nos fuimos limando las asperezas hasta que nos acomodamos*<sup>278</sup>.

Por la primera vez la Cooperativa ya no cuenta con los recursos necesarios para pagar los viáticos a los socios. Se esperaba con algo de ansiedad la actitud de los cajeros que hubieran podido ser mal acostumbrados (como Nacho Galicia o Mario Vásquez lo habían adelantado en su tiempo). Pero los promotores hacen un gran trabajo. Explican la situación y organizan convoy con la participación a veces de la Presidencia Municipal o organizan colectas con los socios. Lo mas importante es que gastar \$50 pesos para ir a la Asamblea General ya no es un costo sino una inversión. Y la transición se hace de la manera mas suave que lo imaginaban los directivos y Juan.

Otra innovación, el momento reflexivo. Para que la Asamblea sea un espacio educativo y no nada mas un evento formal, se invita a Víctor Quintana para que hable de la significación de la construcción de capital social (capital humano) a través del proceso de la Cooperativa.

---

<sup>276</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 10/08/2003

<sup>277</sup> El Consejo declara que los grupos de Gómez Farias, saliendo en medio asamblea no han participado completamente a la asamblea y aplica el reglamento suspendiendo los prestamos a este municipio durante 3 meses.

<sup>278</sup> Entrevista con Francisco Escalante, promotor 11/05/2003

Víctor hace un trabajo que se retoma varias veces después sobre lo que diferencia la banca comercial de la Cooperativa, lo que permite trabajar sobre la identidad. La tabla de comparación esta publicada en el boletín.

Es la primera vez que Víctor, una de la personalidad con más influencia en la historia del FDC, participa en una Asamblea de la Cooperativa.

## **La Asamblea de 2002**

En Abril 2002, se lleva a cabo la Asamblea General de la Cooperativa. Queda en los recuerdos como la Asamblea donde, por fin, encontramos como organizar bien el evento. La Asamblea se prepara con unos talleres municipales, con dinámicas participativas donde se habla del capital, de la inflación (con una demostración con vasos)...

La propuesta central es lograr construir consensos en las asambleas municipales donde se pueden explicar mejor las cosas. Para que después la Asamblea General sea nada más una formalidad.

Después de recoger las propuestas de los promotores, el Consejo propone los cambios al reglamento que son discutidas en las asambleas municipales para que después, el Consejo tomando en cuenta las opiniones, haga una propuesta de consenso que tendrá mucha probabilidad de ser aceptada por los socios en la Asamblea general.

El reglamento heredado de 1993, hablaba que todas las decisiones las tomaba el consejo de cajeros (la Asamblea General). Pero en 1993 o 1996 había 30 cajeros cuando en 2002 son más de 250.

Un punto ilustrativo de esto, es el interés al ahorro. Según el reglamento, nada más el consejo de cajeros lo puede modificar. Juan Bautista, con una grafica, demuestra que la Cooperativa ha pagado tasas reales (sin tomar en cuenta la inflación) desde muy alta, hasta negativa y que no puede seguir así (el dinero de los socios debe estar protegido de estas variaciones).

En las asambleas municipales, lo que se propone, es que sea el Consejo de administración que fije las tasas de interés al ahorro (y ya no la Asamblea General) pero adelantando que estas tasas van a bajar con el fin de aumentar el margen de intermediación de la Cooperativa (y así ser más auto sustentable).

Se propone de seguir la tasa de CETES que esta siempre algunos puntos arriba de la inflación (mucho más, que lo que propone cualquier banco). Es una decisión que afecta los ahorradores, pero que es buena para la Cooperativa y el buen trabajo de preparación a todos los niveles, permite que sea aceptada la medida.

En esta misma asamblea, se decide transformar los depósitos en custodia en certificados de aportación, medida que permite multiplicar por dos el capital social.

El momento reflexivo esta a cargo del obispo de Cd. Cuauhtemoc Guillermo López. Ese obispo no ha mostrado alguna simpatía hacia el FDC pero acepta la invitación. Da una plática donde insiste que lo más importante es oragnizarse y apoyarse unos a los demás. Hace un elogio a la organización del FDC.

*Es sumamente importante que el representante de una de las instituciones con mayor influencia de a conocer una visión totalmente positiva del FDC. Cuando*

*generalmente los que representan el poder critican y desvalorizan a la organización. Eso refrenda la identidad de los cajeros con la "familia" del FDC<sup>279</sup>.*

### **El consejo de administración**

El nuevo consejo cuenta con unas personalidades más fuertes: Socorro Rodríguez de Tomochi, Miguel Martínez de Temosachi y Jesús Castañeda, el fundador de la caja solidaria de Matachi. Además participan Manuela Bustillos de Bachiniva y Aurelio Silva de Saynapuchi.

Va tardar un año para actuar realmente como equipo. Se junta una vez al mes y la lectura de las actas mencionan los puntos más importantes de la vida de la Cooperativa.

Las reuniones son siempre animadas y discutidas. Se busca que pase ante el consejo todo los convenios o proyectos ante de presentarles a alguna dependencia, que se vean todos los puntos relacionados con la interpretación del reglamento y la elaboración de lo que serian los manuales (reglamento del Fondo para proyectos, reglamento administrativo, requisitos para la solicitud de préstamo...) y todo lo que tiene que ver con casos excepcionales. Al principio el consejo puede tener la tentación de brincarse el reglamento pero los promotores están pendientes y exigen que se generalice la jurisprudencia. Por esto rápidamente, la actitud es de hacer lo menos posibles excepciones al reglamento.

*Es un aprendizaje donde al principio pueden bloquearse 30 mn. sobre un asunto de detalle que a ellos les parece importante. Es muy común que el consejo quiera inmiscuirse en problemas de gestión. Lo más difícil es conducir la reunión y distribuir el tiempo de cada uno. También se insiste mucho sobre revisar los acuerdos de la reunión pasada. Los consejos también están bajo presión a veces de los promotores que necesitan que se resuelva un asunto en su favor. Pero a final de cuenta se legitima el consejo como el lugar donde se confirman los acuerdos más importantes de la Cooperativa<sup>260</sup>.*

*"Lo mas difícil para mi, fue de tomar decisiones<sup>281</sup>"*

El proceso de la firmas de cheque queda centralizado con el Consejo o mas bien con la Presidenta. Ese procedimiento aparece a veces burocrático pero es la base de una cierta transparencia. No hay un movimiento financiero que se haga sin la firma del Consejo.

Cada lunes se juntan Socorro Rodríguez, Miguel Martínez (este ultimo esta durante seis meses en 2002 en Estados Unidos) y Juan Bautista (y Chaba cuando el trabajo de oficina se lo permite) para analizar la actualidad, la correspondencia, establecer el orden del día del siguiente consejo.

Otra innovación, Socorro y Miguel participan a la reunión de promotores donde de manera invariable el segundo punto de la orden del día es el informe del último consejo de administración.

---

<sup>279</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 19/08/2003

<sup>260</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 05/08/2003

<sup>281</sup> Entrevista con Socorro Rodríguez 17/07/2003

Los promotores proponían que uno de ellos pudiera asistir a la reunión del consejo pero Juan propone que fuera mejor que los del consejo participen en la reunión de promotores.

Lo importante es que para decidir, hay que ser informados. Y la información sale principalmente de la reunión de promotores.

### **La coordinación y el enlace con el FDC,**

Cuando Juan Bautista llega en 1999, su tarea principal es administrar, desde el FDC, los recursos conseguidos de la Unión Europea y llevar a cabo los objetivos y metas del proyecto. Pero el proyecto se termina en 2001 y aunque no haya dinero, Juan sigue jugando su papel.

Es una situación ambigua.

*La línea de mando nunca estuvo clara. ¿Quién era el jefe: el consejo, el gerente, el asesor del FDC?<sup>282</sup>*

Con quien tiene que rendir cuentas? Cuando se consigue dinero (PATMIR, INDESOL) es la Cooperativa que lo paga, pero cuando ya no hay, es el FDC.

Después de muchas discusiones, debates, los consejos de la Cooperativa y del FDC se juntan en Septiembre 2001 y deciden que Juan se quede en el FDC y que esta puesto al servicio de la Cooperativa. El FDC, por la dinámica que lleva la Cooperativa, quiere asegurarse de una fuerte relación entre el FDC y la Cooperativa (para que no se separen las dos organizaciones). En ese sentido la presencia de Juan asegura, según ellos, el vínculo entre los dos.

Se acuerda que trabaja en Chihuahua en las oficinas del FDC pero que va, por lo menos una vez a la semana, a Cuauhtemoc.

Si se arreglan los problemas financieros sigue la ambigüedad sobre él que se auto nombra el "Asesor" de la Cooperativa y que los promotores llaman el coordinador.

### **El proceso de planeación estratégica**

Los indicadores de desempeño se usan desde 2000 pero falta un proceso de planeación por objetivos.

En Enero 2002 se lleva un taller de auto evaluación. Lo imparte Juan pero esta preparado con Víctor Quintana.

Se toma la costumbre de fijarse metas de crecimiento que casi siempre se van a cumplir y que permiten la realización de corridas financieras necesarias al establecimiento del presupuesto.

El paso siguiente es el proceso de planeación estratégica que llevan a cabo Víctor Quintana y Juan Bautista en tres sesiones en Agosto y Septiembre 2002.

Se actualiza todo el planteamiento de la Cooperativa. Eso no se había hecho desde el trabajo de planeación del proyecto de la Unión Europea con Federico Pohls y Kuata Perez en los años 1996-1997.

El hecho de escoger a Víctor Quintana, defensor del movimiento social, de la participación ciudadana, y pero cauteloso ante la lógica de los proyectos responde a la deseo, al momento que despegaba la Cooperativa de no perderse nada más en los asuntos financieros y olvidar lo demás. Lo más importante, la organización.

Participan los promotores y el consejo de administración.

---

<sup>282</sup> Entrevista con Jesús Esparza 03/10/2003

## **Misión de la organización**

*Ser un banco social administrado, regulado y supervisado por sus propios socios que proporcione servicios financieros diversificados e incluyentes, que promueve la cultura del ahorro, del pago, de la organización y del cooperativismo, que ayude a resolver con participación los problemas de las comunidades y así mejorar la calidad de vida de las familias de la zona rural de Chihuahua.*

## **Visión de la organización**

*En 2010, la cooperativa es un banco social rural, autosustentable y capitalizado con sus propios recursos. Ofrece una gran variedad de servicios (financieros, abasto, educación, salud...). Cuenta con una buena organización, con servicios atractivos en el mercado y de calidad. Su personal es capacitado, motivado, bien remunerado y tiene espíritu de servicio.*

*Participan 20,000 socios*

*La cooperativa cuenta con locales propios, sucursales bien equipadas y equipo de transporte*

*Esta relacionada con una federación y una confederación.*

## **Visión de sus socios**

*Son comprometidos con su cooperativa. Son responsables, puntuales, activos, participativos. Se han formado en la cooperativa. Son comprometidos con su entorno. Son emprendedores, se convierten en el motor de desarrollo de su comunidad, tienen iniciativa, capacidad de propuesta y de protesta. Tienen un mejor nivel de vida y una mejor calidad de vida. Los cajeros toman más responsabilidad, los socios con antigüedad son los mejores promotores y animan las reuniones, hay más jóvenes y la cooperativa sigue un espacio muy importante de participación para las mujeres. Los socios y las socias tienen empresas productivas apoyadas por la misma cooperativa. Gozan de servicios financieros diversificados y han aumentado su compromiso de ahorro. Han ampliado su visión, tienen una gran satisfacción de ser miembros de la cooperativa y tienen una alta autoestima.*

## **Valores promovidos por la organización:**

*Profesionalismo, pluralidad, lealtad, compromiso, responsabilidad, compañerismo, cooperativismo, congruencia, perseverancia, honestidad, solidaridad, equidad, responsabilidad social, servicio.*

## **Objetivos de la organización**

*Servicios financieros*

*Mejorar los servicios financieros existentes y crear nuevos servicios financieros a los socios para el bienestar de las comunidades y para lograr sustentabilidad de la Cooperativa.*

## **Fortalecimiento institucional**

*Consolidar nuestra Cooperativa como una institución fuerte, confiable, eficiente y atractiva para sus socios y que cumpla con las normas legales establecidas.*

### **Educación, participación y organización**

*Fortalecer, ampliar la capacitación y educación de los socios para que sean mas comprometidos, más responsables, mas conscientes y mas participativos en la Cooperativa y en la comunidad a fin de mejorar su nivel de vida, su autoestima y la sustentabilidad social de la Cooperativa.*

### **Relaciones con el entorno**

*Desarrollar un programa pro activo de relaciones con las comunidades, con los tres niveles de Gobierno, con otras cooperativas y organizaciones de la Sociedad Civil para incidir en la problemática del ahorro y crédito en medio rural.*

El documento de unas veinte páginas permite definir planes de trabajo anual. Llama la atención la importancia relativa de todo el aspecto educativo y el recién interés por abrirse e incidir hacia fuera (relaciones con el entorno).

Con su misión actualizada, la Cooperativa puede seguir su camino.

### **Los promotores y las elecciones**

Cuando en Julio 2001 se llevan a cabo otros procesos electorales (la renovación del congreso del Estado y de las Presidencias Municipales). Varios líderes del FDC participan en ello. El FDC "gana" tres Presidencias Municipales con tres partidos diferentes: PAN-PRI-PRD. Se decide anticipar los problemas, con la lectura de una carta por parte de los promotores en todas las reuniones de la Cooperativa. La carta esta publicada en el boletín.

*En los próximos meses se va a llevar a cabo en chihuahua el proceso electoral para renovar el congreso del estado y los presidentes municipales.*

*Nosotros o nosotras, promotores o promotoras de la cooperativa de ahorro del Frente, estamos en nuestro derecho, como ciudadano y ciudadana de participar, si lo deseamos, en las campañas electorales, apoyando a los candidatos o a los partidos que elijamos.*

*La cooperativa es hija del Frente Democrático Campesino que tiene en sus valores y principios la pluralidad y el respeto hacia los partidos.*

*Pero como promotores de la cooperativa tenemos el compromiso ético de no utilizar los recursos, los eventos, las reuniones y las visitas de la cooperativa para fines partidistas.*

*Por esto le pedimos que respeten, si así lo decidimos, nuestra participación en las campañas electorales, pero nos comprometemos ante ustedes a nunca mezclar el trabajo de la cooperativa con las actividades políticas que podamos tener. En caso que fallamos, les invitamos a que nos llamen la atención, para que juntos, vayamos protegiendo el activo mas importante que goza nuestra cooperativa: la confianza y el crédito que le podemos dar<sup>284</sup>.*

No se detectan ningún incidente esta vez.

### **Un proceso educativo sistemático**

Es tal vez el aspecto cualitativo, que más se fortalece en ese periodo.

#### **El modelo de la educación popular.**

Una vez más es durante una reunión de la red Colmena Milenaria en Torreón en Octubre 2001 que se forja la idea del programa de educación. El tema de la reunión es la articulación de los procesos económicos y sociales, con los procesos educativos.

---

<sup>284</sup> Fuerza Campesina N.26 Mayo 2001

En esta reunión se ve que los procesos educativos no son nada más los procesos formales, escolarizados o los talleres sino todo lo que tiene que ver con actividades o acciones sociales que educan. En ese sentido, dar su firma a un compañero para que saque préstamo, ignorando o retando el temor del no pago y creyendo en su prójimo es una acción que tiene un alto contenido educativo.

La presentación por Cecilia López de la UDEC del programa semestral de educación cívica y el énfasis dado a al trabajo con las instancias organizativas abre mucho los ojos de Juan Bautista y de los promotores presentes al taller.

Pero lo de Torreon es un primer acercamiento. De regreso a Chihuahua se busca quien pudiera capacitar al equipo de promotores sobre la educación popular. Es Graciela Ramos, la esposa de Victor Quintana que da un taller de un día en Octubre 2001 sobre lo que puede ser la metodología de la educación popular aplicada a la Cooperativa.

Lo que ellos llaman el Ver, pensar actuar.

Con el Ver, se trata de convencer a la gente que sí sabe. Se buscan métodos para que la gente reflexione el tema. Casi automáticamente, frente a una pregunta nueva, responden que no saben nada. Entonces hay que buscar las buenas preguntas, las buenas imágenes, que van hacer que los asistentes a la reunión suelten su lengua.

Con el Pensar, se proporcionan elementos de análisis y reflexión (los más importantes). Es donde el promotor debe entrar y aportar elementos sustanciales con un mensaje claro.

Con el actuar se busca que la platica o la reflexión desemboque sobre una actividad o una actitud. Para no quedarse en el proceso de conocimiento sino en la educación.

### **El Boletín.**

En Febrero 2001, el boletín dedica una pagina especial (la pagina 4) a la Cooperativa donde aparecen una grafica con el numero de socios ahorrando en los seis últimos meses, los grupos nuevos que ingresaron en la Cooperativa y alguna información de carácter general.

En Noviembre 2001, se hace la temible tabla de los "patos" donde los que se encuentran en cartera vencida por mucho tiempo están "boletinados" (retomando una vez mas el ejemplo de la UDEC).

Es a partir de Septiembre 2001 que el boletín empieza a pensarse bajo la terna: ver, pensar y actuar.

Así son tratados sucesivamente: la soberanía alimentaría, el presupuesto 2002, el presupuesto del sector rural 2002, la tierra, los elementos de identidad del FDC, los subsidios a la agricultura (en dos partes), el ALCA, el desarrollo rural sostenible, las prioridades nacionales...

A veces la urgencia o la actualidad desplazan el orden establecido pero más o menos se sistematiza el boletín como una herramienta didáctica que los promotores pueden usar para sus pláticas educativas.

Todo depende mucho del promotor, de su compromiso hacia el trabajo educativo o de su habilidad o capacidad.

*Cuántas veces no he querido jugar al hombre invisible para ver como los promotores, después de nuestra reunión del lunes, llevaban a cabo en sus juntas de comunidades nuestro ambicioso plan educativo<sup>285</sup>*

Ayuda bastante el regreso de Miguel Colunga y Víctor Quintana en el equipo del FDC. Su experiencia en las Comunidades de base y su interés para la educación popular ayudan mucho. En 2002, algunos contenidos de boletines son asumidos por ellos. Por lo general, los temas de los boletines se escogen en equipo. Aunque el proceso recae todavía mucho sobre Juan Bautista. Prueba de ello no hay boletín en Diciembre 2001 y en Diciembre 2002...porque Juan está en Francia.

## **La capacitación y la formación**

### **Talleres técnicos**

Se hacen juntos con los promotores, una síntesis de lo que es el taller de inducción que es la primera plática que dan los promotores a sus socios. El tema básico es el reglamento pero cada uno lo da a su manera y se decide hacer un documento con los diferentes aportes.

Con apoyos del PATMIR, se organizan otros talleres para los promotores, como el taller sobre la ley de ahorro y crédito popular, con gente de BANSEFI en Julio 2002 donde acuden personas de Tabasco y Veracruz de la red Colmena, o como el taller de contabilidad básica con la contadora de la Cooperativa Concepción Urbina para entender los estados financieros.

También se usa el espacio de los talleres municipales de cajeros para la Asamblea General. Los de Noviembre 2002 portan sobre la planeación estratégica y sobre todo la visión y los valores.

### **Talleres de género**

Después de la experiencia muy positiva del taller de educación popular con Graciela Ramos, se propone, para fortalecer la participación de la mujer (que es mayoría en los socios de la Cooperativa), de llevar a cabo unos doce talleres municipales para las socias de la Cooperativa. Esa colaboración entre Mujeres por México y las mujeres de la Cooperativa se lleva a cabo entre la primavera y el verano 2002 y son un gran éxito. Es la primera gran actividad de capacitación de género.

*Estos talleres fueron una experiencia sumamente positiva. Fue una experiencia que considero gratificante analizar cuestiones que nunca las mujeres se plantean por ellas mismas sobre su ser de mujer. El hecho de conocer lo que las mujeres están haciendo para resolver sus problemas en otros lados creo que les abrió una gran perspectiva.*

*Algo que para nosotros fue muy positivo es que, a pesar de que en todos los talleres siempre hubo mujeres que nos dijeron al inicio que iban a tener que retirarse temprano, cuando menos pensaban ya habíamos terminado el taller. Les había pasado la hora y no sabemos si tomaron la decisión de quedarse o el tiempo no se sintió.*

*A nivel de organización yo quiero decir que las mujeres se organizaron muy bien. En Temosachi hicieron una guardería para que las mamás pudieran aprovechar bien el tiempo del taller. Hubo también mucha colaboración por parte de los hombres. En algunos casos fueron ellos que prepararon la comida y la sirvieron. Fue toda una experiencia nueva.*

---

<sup>285</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 05/10/2003

*Hubo momentos muy, muy emotivos en donde algunas de las dinámicas las mujeres tenían que identificarse con alguna imagen una fotografía y compartir con el grupo porque se habían identificado. Entonces esto hace que ellas por primera vez tuvieran oportunidades de hablar de cuestiones muy profundas a nivel emocional a nivel vivencial y compartirlo con otras compañeras con mucha confianza. Creo que este tipo de dinámica hizo que se removieran algunas cuestiones profundas y que yo espero que las puedan enfrentar de una manera mas positiva.*

*También me parece importante que en todos los talleres ellas nos pidieron más formación de este tipo pidieron que volviéramos con otros temas<sup>286</sup>.*

*El taller de género en Temosachi fue muy exitoso. Nos gusto mucho. Las mujeres decían que “ojala que esto tuviera una continuidad, que no nada mas fueron a darnos un taller y ya se olvidaron de nosotros”. Lo que les pareció muy importante es la autoestima porque a veces se sienten muy oprimidas.*

*Se habló de la importancia de los derechos de la mujer. No en el sentido que somos muy liberales sino los derechos fundamentales que tenemos las mujeres<sup>287</sup>.*

Aunque no esta muy sistematizada, es evidente que desde el hecho que la Cooperativa trabaja con una mayoría de mujeres, hay un trabajo de genero que se hace. No es un trabajo planeado sino que las cosas se dan:

*La compañera “Chelo” de Benito Juárez me pedía el favor que fuera a pedir permiso a su esposo para que la dejara ir a una reunión conmigo. Cuando pedía permiso, siempre la dejaba ir. La gente le tiene miedo a los chismes y comentarios de los demás. Como se va a ver un hombre si deja ir a su esposa a un evento sin él. Es muy delicado para los hombres.*

*Para ella fue muy importante un par de talleres que dio el FDC donde pudimos ir. Al principio en las reuniones tenia timidez. Hasta que me susurraba en el oído: “diga esto o aquello”.*

*Pero poquito a poquito tomó confianza en si mismo hasta que pudo en una reunión retar y hacer retroceder al Profe. Dagoberto, que venía con la intención de cambiarla de representante Actualmente es la primera regidora de su municipio<sup>288</sup>.*

*Ahora tengo muchas responsabilidades como cajera. Estoy muy bien, muy a gusto. Estoy sirviendo a mi pueblo. Lo que los pido de cooperación para una reunión o algo que vengo aquí en Cuauhtemoc, ¡Sí! Me dan atención, mi grupo me responde<sup>289</sup>.*

### **El ahorro de los niños**

La Cooperativa se enfoca mucho al trabajo educativo no formal con los adultos. Aunque los niños representan entre un 10 y un 15% de los ahorradores, no se hace ningún trabajo específico con ellos cuando el significado del ahorro de un niño, sin es limitado en termino monetario, es de gran importancia en termino de actitud y de aprendizaje. Muchos adultos reconocen que nunca los enseñaron a ahorrar. La costumbre muy Mexicana de dar dinero a los niños para comprar en la escuela,

---

<sup>286</sup> Entrevista con Graciela Ramos 28/09/2003

<sup>287</sup> Entrevista con Miriam Fernández 24/08/2003

<sup>288</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

<sup>289</sup> Entrevista con Rita Ibuado, cajera 01/06/2003

permite que los niños tengan de donde realmente ahorrar y aprender a ordenar el gasto.

También, muchos papas ahorran para sus niños menores a fin que cuando crezcan puedan disponer de un pequeño capital que no les cuesta mucho juntar.

Durante el presente proceso de sistematización, un niño de 8 años ha expresado en una emotiva carta su motivación: *Me gusta estar ahorrando en el grupo de los Cachorros. Nunca me quiero retirar. Entraron otros en el grupo y estamos muy felices que entraron a nuestro grupo. Me gusta mucho estar en el Frente Democrático porque se preocupa por los campesinos pobres y sus familias. Quiero estar siempre en el ahorro para darles a los pobres dinero de mi ahorro*<sup>30</sup>.

### **La movilización sobre el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**

Con la intención de hacer bien entender a los socios que no son socios de un banco sino de una organización, se decide organizar una gran movilización en Octubre 2002 sobre el tema del ALCA<sup>31</sup>. Es Víctor Quintana que sensibiliza el equipo y la dirección del FDC sobre ese problema.

*En los debates dentro del equipo y de la dirección, el tema que los socios de la Cooperativa no participan en las luchas del FDC es una discusión recurrente como del tiempo de la Kuata. Yo digo que no es que no quieren sino que hay que pensar a un tipo de movilización diferente. Por ejemplo es sin duda difícil que los socios, que son en su mayoría son socias, vayan a Chihuahua a tomar PEMEX. Pero pueden movilizarse en su región (sin traslado y sin ausentarse mucho tiempo del hogar). Entonces propongo una acción sobre el ALCA. Es la ocasión de hacer un boletín y un trabajo previo de capacitación con los socios. Nadie sabe los que es el ALCA. El 12 de Octubre durante dos horas, en unos 40 puntos carreteras del Oeste de Chihuahua las socias y socios de la Cooperativa interrumpen el tráfico y entregan a los automovilistas un volante explicando lo que es el ALCA y el derecho a ser informado. El FDC consigue apoyos para hacer mantas y banderas. La movilización es un éxito, principalmente por la participación entusiasta de las mujeres. El impacto mediático no es tan fuerte que cuando se toman los puentes de Juárez pero es un paso importante para forjar la identidad de los socios. De paso se demuestra que con preparación y planeación se puede movilizar los socios*<sup>291</sup>.

### **Servicios financieros y organización administrativa**

#### **La promoción de los préstamos.**

En Agosto de 2002 la Cooperativa tiene \$500,000 pesos prestados. En Mayo de 2001 la colocación rebasa el millón de pesos. Un año después en Junio 2002, llega a los 2 millones y en Diciembre 2002 alcanza los 3 millones de cartera.

Esa promoción de la cartera se hace a través de modificaciones al reglamento (ya no hay topes máximos por grupo) y con la creación del fondo para proyectos (con los recursos de FINAFIM) donde el préstamo (entre \$10,000 y \$30,000 pesos) lo decide un comité técnico (con Juan, el promotor y un miembro del Consejo), con un perfil

---

<sup>30</sup>Carta de Oscar Castillo Cisneros 18/03/2003

<sup>31</sup> Área de Libre Comercio de las Américas.

<sup>291</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 06/08/2003

sencillo de proyecto, con garantías liquidas del 15 % del socio y de su grupo y con además garantías prendarias o hipotecarias.

Hubo un debate para saber si el hecho de poner esas garantías no era ir en contra del esquema de la garantía social que funcionaba bien. Pero el Consejo, en contra de la propuesta de Juan, decide exigir garantías. Lo único es que no se protocolizan los contratos por el costo que representaría para el socio.

La demanda de préstamos normales (de \$5,000 Pesos) crece fuertemente también. Estos créditos se usan, en más de un 50% de los casos, en la actividad productiva (y no en la economía familiar y el consumo como anteriormente).

La promoción de la cartera trae también un problema de cartera vencida que crece hasta alrededor del 10% en 2002. Es una nube que asombra el bonito panorama de la Cooperativa en este año. Hasta ahora, todos los préstamos se han pagado en la Cooperativa; a veces con retraso, siempre con moratorios.

El éxito de la promoción del crédito tiene por consecuencia que durante la mitad de tiempo entre 2001 y 2002, hay una lista de espera para los préstamos. La lista no demora más de 20 días. Para tener mayor liquidez, la Asamblea General ha acordado exigir el 50% del capital, más los intereses para renovar un préstamo por otros seis meses.

El FONDEN de 2001 repartido en 2002 permite también un buen respiro. Pero sigue preocupante la falta de liquidez de la Cooperativa. Si la Cooperativa promueve los préstamos, no se preocupa mucho para que se usen los préstamos. Más bien no quiere (porque no puede) entrar en la articulación entre el financiamiento y la cuestión productiva.

Lo perfecto sería lo que plantea Jesús Emiliano

*Ahora el proyecto del ahorro tiene que ser la fuente de financiamiento de proyectos pequeños y grandes que puedan crear en las mismas comunidades y crear también la organización. Como vemos que las ideas de los proyectos de las gentes puedan ser financiados. Porque hay un momento en que tienes un proyecto y lo que te falta es recurso para impulsarlo<sup>292</sup>.*

Pensar en una actividad productiva en el campo Mexicano con las condiciones impuestas por el Gobierno y la naturaleza releva del imposible o de lo muy difícil. La cuestión productiva, es algo que la Cooperativa tiene que retomar tal vez en su relación con el FDC. Este último ha empezado a involucrarse más en algunas experiencias de proyectos productivos.

### **La administración**

Es en Agosto de 2001 que se pone en marcha el programa de cómputo que la Cooperativa pidió un año y medio atrás al ingeniero en sistemas Salvador Miramontes. Más que grandes problemas técnicos, la Cooperativa se enfrenta a la cuestión de la disponibilidad del diseñador del programa.

*Salvador Miramontes trabaja en dos escuelas y tiene poca disponibilidad. Cuando se bloquea el sistema y que los socios gruñan, se vuelve la persona más importante de la Cooperativa y quisiéramos tenerlo de planta. Chaba chotea a Miramontes diciéndole que cada vez que viene a tiempo, es que pusimos velitas en la catedral de en frente.*

---

<sup>292</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

*Siempre tenemos miedo que la vaya a pasar algo porque nuestra dependencia con él es casi completa.*

*Si es poco disponible es muy accesible en sus costos. No aprovecha de su posición. Al contrario, cobra honorarios muy razonables. Hasta prefiriéramos pagar más y tenerlo mas disponible<sup>293</sup>.*

En 2001, en el periodo de negociación con el FINAFIM, la Cooperativa recurre a los servicios de la Contadora Publica Concepción Urbina para certificar los estados financieros de la Cooperativa.

Es el principio de una colaboración de calidad.

*Pensaba con Chaba Domínguez, haber encontrado a una de las pocas personas que no correspondían a la imagen del Mexicano poco riguroso, conciliador, buena onda... Pero no era nada en comparación con Concepción Urbina que es de un estricto rigor. Con ella, tenemos la seguridad que si cumplimos con lo que nos dice, Hacienda o los notarios públicos no nos podrán hacer nada, Cada vez que hay una duda siempre la interpreta a favor de la ley o del Gobierno porque las cosas no pueden ser grises. Tiene una gran capacidad de trabajo. Hasta Julio 2002, que relacionamos el sistema de saldos con un programa de contabilidad, Conchita recaptura todos los movimientos de la Cooperativa los fines de semana. Es tan legal y cuadrada quede antemano, sé los asuntos que puedo ver con ella y los que no, porque sé que su asesoría nos va llevar a cumplir con la ley pero también nos va hacer tramites burocráticos absurdos para los que piensan racionalmente<sup>294</sup>.*

Para mejorar el funcionamiento se recopilan los acuerdos de las reuniones de promotores y las interpretaciones al reglamento (porque el reglamento de la Cooperativa no puede contemplar todo) en un reglamento administrativo que es el ancestro de los manuales que pide la futura reglamentación.

La estrategia de apostar a la formalidad y a la legalidad obliga la Cooperativa ser mas legal y mas burocrática. No se cuentan las veces de se rechazan solicitudes de prestamos porque la firma del socio en el pagare es diferente a la de la credencial o porque se usa tintas de colores diferentes....

Es una educación que hay que hacer con los socios para que entiendan lo que esta pasando.

## **Nuevos servicios**

### **El crédito a la palabra Oportunidades Productivas**

La Cooperativa sigue con su anhelo de poder recuperar el recurso del crédito a la palabra como lo pueden hacer las Cajas Solidarias. Primer paso importante, en 2001 la convocatoria abre la puerta a otras instituciones de ahorro. En 2002 se pasa un acuerdo con la Presidencia de Guerrero donde los Pronasoleros, socios de la Cooperativa, puedan pagar su crédito en la Cooperativa, pero como ahorro y no como patrimonio. Cuando la normatividad habla de capitalizar estos fondos. Es decir que la propiedad del recurso pasa del beneficiario a la Cooperativa.

A partir de Julio 2002 se pone en marcha un grupo de trabajo que propone un mecanismo para la recuperación del crédito 2002 en la Cooperativa. En Septiembre y

---

<sup>293</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 17/07/2003

<sup>294</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 07/08/2003

en Noviembre la Cooperativa hace dos propuestas a SEDESOL que están bien recibidas pero sin respuesta. El terreno se prepara para que diez años después de su creación, la Cooperativa pueda, por fin, recuperar estos recursos. En 2003 el principal objetivo del primer semestre es la recuperación de este apoyo.

### **El Fondo de Desastres Naturales (El FONDEN)**

Los apoyos del Fondo de Desastre Natural han perdido en Chihuahua todo carácter excepcional, dado la sequía que afecta al Estado desde hace diez años. En 2001 el Gobierno del Estado acepta recibir propuestas de organizaciones para otorgar los recursos y Pedro Torres propone que los socios de la Cooperativa se incluyan en la lista como proyectos de agricultura de traspaso. Así se logra repartir en 2002 unos \$320,000 pesos a los socios de la Cooperativa. En la gran mayoría de los casos, el dinero va a la cuenta de ahorro y el socio, si lo necesita, hace un retiro. Muchos lo retiran, otros no. Además de capitalizar la Cooperativa, es un excelente incentivo para los que decidieron entrar en el ahorro.

### **Plazo fijo**

En Julio 2002 el Consejo adopta el reglamento del plazo fijo. Era una modalidad reclamada por los promotores desde bastante tiempo. En la Asamblea General de Abril 2002, se crea ese nuevo servicio. Es hasta Noviembre 2002 que se firma el primer contrato. Aunque es una oportunidad de manejar mas recurso y así tener mas dinero disponible para prestar, Juan tenía miedo que la Cooperativa no tuviera la liquidez necesaria para enfrentar la devolución del dinero. Pero la Cooperativa crece y dada las tasas que maneja la Cooperativa (CETES+5% para el plazo fijo), se ve oportuno.

### **Préstamo Semillas del Valle**

En Julio 2002 la Cooperativa enfrenta un nuevo dilema. La comercializadora Semillas del Valle, de Guerrero, dirigida por Dagoberto González, el ex coordinador del FDC encuentra dificultades para rembolsar un crédito a la Integradora Estatal de Productores<sup>295</sup>, Si Semillas del Valle no paga, la Integradora no termina de pagar a Banrural e incumple con sus compromisos. La integradora que trabaja sin el apoyo del Gobierno del Estado tiene bastantes dificultades para no añadirse otra "bronca".

El gerente de "Semillas", Felipe Ayon , socio de la Cooperativa y el promotor de Guerrero, Roberto Montoya solicitan de la Cooperativa un préstamo de liquidez (Semillas esta esperando una devolución del IVA).

La decisión tiene que ser urgente. "Semillas" dirigida por Dagoberto es conocida por dejar plantado a sus proveedores y no ha pagado un apoyo importante recibido del Fondo de Comercialización del FDC. Pero del otro lado Felipe Ayon se hace responsable del adeudo y Conchita Urbina que es también contadora asegura la llegada de la devolución del IVA.

Más importante para Juan Bautista es la situación de la Integradora que es la mayor apuesta del FDC en torno a la comercialización. Bajo el argumento que la Cooperativa tiene dinero sin prestar (es poco después de la llegada del FONDEN en la Cooperativa), se decide hacer un préstamo de \$90,000 pesos. En un primer tiempo, como no hay normatividad para este préstamo, se propone disfrazarlo como préstamo para negocios (con tres prestanombres), pero finalmente se hace un contrato, protocolizado con garantías prendarias, con la Comercializadora. Si la Presidente, Socorro Rodríguez participa a las negociaciones, no hay tiempo para juntar al consejo que esta informado del hecho después. El Consejo asume la responsabilidad pero pide a Juan que ya no vuelva a pasar.

---

<sup>295</sup>Esta empresa que el FDC ha contribuido a crear tiene por objeto comercializar el frijol y negociar préstamos para capital de trabajo para que puedan operar las comercializadoras.

Finalmente el préstamo “fuera de la normatividad” se liquidara en 2003.

## **El largo camino hacia la sustentabilidad**

El hecho de tener recurso no invalida el viejo debate sobre el costo de la Cooperativa. Por lo menos el debate sobre los beneficios de la Cooperativa esta terminado. Los resultados demuestran que la Cooperativa esta creciendo cuantitativamente y cualitativamente.

En el presupuesto de 2001 (el ultimo año con financiamiento Europeo), Juan presenta a Mario un presupuesto de mas de 1 millón de pesos anual, cuando se estima que en ese año la Cooperativa va generar un margen financiero de \$150,000 pesos (es decir cubriendo el 15% de sus costos). En ese año la Cooperativa, todavía, tiene más gastos que prestamos. El apoyo de la Unión Europea cubre a penas el 40% del presupuesto, lo demás esta por conseguir. Y sin el PATMIR quien sabe como la Cooperativa hubiera podido cumplir con su periodo de inversión inicial. El proyecto de la Unión Europea no prevea (mas allá del sueldo de Juan) apoyos para la Cooperativa. Se procede a unos cambios en lo presupuestos del proyecto de la U.E: dando la razón a los que dicen que, una vez mas la Cooperativa aprovecha recursos de los demás programas. La evaluación final demostrara que las dinámicas, también, eran muy diferentes.

Hay discusiones de fondo con Mario Vásquez.

*El modelo exitoso en el FDC en aquel momento era él promovido por Nacho Galicia con sus comercializadoras donde se lograba muchísimos apoyos del Gobierno con los proyectos “Profeca” de Alianza para el Campo. Apoyos que de una manera u otra llegaban en el FDC. Por ejemplo es con esos apoyos que el FDC logra remodelar la casa comprada, se equipa en material (computadoras, proyectores, muebles...). La eficiencia era en el trabajo de hacer proyectos y no en el seguimiento de los procesos. Del otro lado, los apoyos conseguidos por la Cooperativa se quedaban en la Cooperativa, pero a cambio se desarrollaba un trabajo de formación que al final resultó ser más importante, para el FDC, que los apoyos materiales conseguidos<sup>296</sup>.*

En septiembre 2001, la Cooperativa ya no tiene dinero para cubrir todo los gastos y pone fin al sistema que todos los excedentes generados por los prestamos se vaya a fomentar un capital social que le hace mucho falta (\$50,000 pesos en 1999 y en 2000). Los pagos de los sueldos del gerente y todos los gastos de oficina (renta, luz, teléfono...) son asumidos por la Cooperativa. En Noviembre 2001 se implementa una cuota de \$20 pesos por socio para ayudar a pagar los gastos de papelería.

En 2002, cuando ya no hay recurso de la Unión Europea, el presupuesto es muy similar en sus gastos. Poquito mas de un millón de pesos pero se espera que la Cooperativa pueda cubrir el 40% de los costos en lugar del 15% en 2001. Hay un déficit provisional de \$150,000 pesos que será cubierto con un proyecto aprobado por INDESOL en Chihuahua.

Finalmente la Cooperativa sale adelante y a pesar de momentos difíciles, y siempre con el apoyo del FDC, logra caminar poquito a poquito hacia la sustentabilidad.

## **Crecimiento y territorio**

### **Nuevos municipios**

---

<sup>296</sup> Entrevista con Jean-Baptiste Cousin 10/08/2003

Una primera tentativa de promoción no funciona en Bocoyna. La persona propuesta por Emiliano, Héctor Felipe Delgado no cuenta con la confianza de la comunidad y menos con la de la coordinadora del FDC en el municipio: Bertha González.

Es después de la firma del PATMIR que un segundo intento se hace con una persona de confianza de Bertha: Laurencia Bustillos. Es un trabajo muy lento con gente de muy escaso recurso, gran parte de ellos indígenas. Laurencia suele decir que los serranos y los indígenas necesitan más tiempo para entender las cosas. En Bocoyna no se hacen prestamos, nada mas se hace ahorro.

Varias tentativas para entrar en el importante pueblo maderero de San Juanito no se concretan a pesar de contar con el apoyo del presidente seccional Frentista Herminio Pérez.

En Cusihuirachi el líder del FDC propone también a una persona de confianza, Héctor Castillo que en duo con su esposa, logra en poco tiempo muy buenos resultados en Choque y Carbajales.

En Santa Isabel, Mario, por fin interesado que entre la Cooperativa en su municipio, recomienda a varias mujeres que se desisten hasta que acepte Claudia Medrano. Pero su impuntualidad y poca formalidad desorganiza los pocos grupos creados. Es hasta 2002 con el apoyo de Nacho Galicia y cuando Mario Vásquez es Presidente Municipal, que se reactiva lentamente la Cooperativa con Martha Ontiveros de Chihuahua como promotora.

Martha también atiende los grupos de Gran Morelos que entran en 2002.

Con esto la Cooperativa termina con su objetivo de integrar los municipios históricos del FDC. Lo ha logrado gracias a los apoyos del PATMIR que permite cubrir todos los gastos de promoción en el primer año.

Quedan por cierto Frentistas en Nicolás Bravo (Madera), Constitución (Buenaventura) o Ignacio Zaragoza pero son grupos con afiliación menos fuerte y dado que se acabaron los apoyos gubernamentales, la Cooperativa decide crecer donde esta y no ir hacia nuevos horizontes por el momento.

### **Nuevos promotores**

Además de la llegada de Laurencia (Bocoyna), Héctor (Cusihuirachi) y Martha (Santa Isabel y Gran Morelos), hay otros movimientos en el equipo de promotores.

Cuando Pedro Torres se vislumbra como el próximo coordinador del FDC, él propone para sucederle a Manuel Castillo. Dos años más tarde Manuel con su afonía y su gran sentido del humor se volverá el promotor que maneja más socios en la Cooperativa.

Jesús Esparza en Namiquipa, decide retirarse al momento que se suceden los problemas administrativos con él.

A pesar de múltiples esfuerzos ese ingeniero no logra integrarse al equipo y no comulga con la cultura de compromiso, de formalidad que han forjado los promotores.

No todo son problemas administrativos sino también visiones diferentes:

*No asamble en ese esquema, pasaba más tiempo en pelearme, que en trabajar.*

*En cuanto a la forma de ver a los socios difiero mucho de la Cooperativa porque para mí los socios deben tener la razón y tenemos que adaptar la Cooperativa a las necesidades de los socios. Así podrá crecer mucho y no imponer un modelo organizativo.*

*Por ejemplo la realización de las asambleas debería ser en función de la disponibilidad de los socios y no de la voluntad personal del promotor. A mi me interesaba que fuera la gente y que ahorrara. Iba a la reunión y a veces no estaba, entonces volvía y no estaba y seguía hasta agarrarla. Es cierto que hay*

*que educar al socio pero no hay que hacer de un solo golpe. Es un proceso continuo y permanente. Había demasiada rigidez en la reglamentación del promotor*<sup>297</sup>.

Por sus actividades partidistas, se atrae la oposición del Presidente Municipal, cuando la gente del FDC nunca lo acepta como uno de los suyos. Namiquipa sigue siendo el municipio incomodo. Es el más grande pero sigue rebelde a la Cooperativa.

El Consejo decide confiar el trabajo de Namiquipa (de las colonias porque el oriente del municipio esta manejado por Gloria Garay) a Manuel Castillo que ha hecho un gran trabajo en Bachiniva.

Gloria Garay expresa los cambio vividos por los promotores en estos años.

*Durante ese periodo de renovación, las cosas cambian radicalmente para mi en cuatro puntos: Sin duda hay todo un proceso donde estoy mejor preparada, con mucha capacitación que me permite enfrentar mejor los retos de mi trabajo. El segundo punto importante es que mi situación económica se va mejorando. Ganamos un sueldo ya más digno y esto me ayuda mucho en mi familia. Otro punto también es que ahora me sobran informaciones a compartir con mi gente. Tengo muchas cosas que ver en las reuniones. Y por fin siento que nos ganamos el respeto de la gente hacia el trabajo de la Cooperativa y esto es de lo más importante*<sup>298</sup>.

### **La evaluación final del proyecto de la Unión Europea**

El proyecto de la Unión Europea termina en Diciembre de 2001. Conforme a sus reglas de operación, la Unión espera una evaluación final.

Víctor Quintana recomienda a Armando Bartra quien, en el Instituto Maya, se ha vuelto uno de los grandes especialistas del campo Mexicano.

El otro que por tradición debe ser Europeo es Ernesto Ugarte. El vive entre Boston y España y trabaja para un bufete que generalmente trabaja por la Unión Europea. Los dos conocen el FDC. Ernesto Ugarte ha visitado el FDC en Abril de 2001 cuando la Unión Europea lo manda a realizar una visita de monitoreo de los proyectos del FDC. Se queda unos días en Chihuahua. Llega muy escéptico sobre lo que se esta llevando a cabo en Chihuahua pero, como muchos otros, se deja convencer y además de unos comentarios muy pertinentes, hace un informe de monitoreo muy favorable a la Unión Europea.

En la repartición del trabajo, Ernesto Ugarte se encarga de los proyectos de comercialización y granjas y Armando Bartra de la Cooperativa y de un análisis de la propuesta productiva del FDC.

La evaluación se lleva a cabo a finales de Junio y a principio de Julio 2002.

### **La autoevaluación**

En un ejercicio de auto evaluación que propone Ernesto Ugarte, el conjunto de los siete miembros del equipo del FDC tiene que calificar de 1 a 20 que tanto los proyectos han sido pertinente, manejado con eficiencia, que impacto tuvieron y si son sostenibles.

---

<sup>297</sup> Entrevista con Jesús Esparza 03/10/2003

<sup>298</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

Las calificaciones de equipo son a veces muy diferentes de las de los evaluadores.

Tabla 3: Comparación calificación auto evaluación equipo FDC y evaluadores<sup>299</sup>

*La visita de Bartra y Ugarte es un “parte aguas”, para mi y creo para la Cooperativa. Desde 1998 la apuesta primera del FDC ha sido la comercialización de granos. Es la necesidad más apremiante de los campesinos. CONASUPO se ha retirado y los campesinos quedan en las manos de los intermediarios o “coyotes”. Mario Vásquez, Nacho Galicia y Dagoberto Gonzáles, sin duda las personalidades del FDC mas importantes de los años 1998-2001 han hecho de la comercialización de granos y particularmente del frijol la prioridad de la organización. El proyecto organizativo (constituir) comercializadoras para abastecer y vender el frijol se acompaña de varias luchas importantes como la pignoración en 1999, el fideicomiso estatal en 2000 y la creación de la Integradora de productores también en 2000.*

*El proyecto de la Cooperativa durante ese tiempo no ha cesado de tomar importancia, y más a partir del momento que Dagoberto Gonzáles se convenza de su interés y que Mario Vásquez pierda sus prejuicios en contra. Existe una competencia y visiones de trabajo muy diferentes entre las dos dinámicas. Es un poco como la fábula de la liebre y de la tortuga.*

*El proyecto de granjas está más marginado. No beneficia de tanto apoyo político como los dos primeros. Es un proyecto más cualitativo que beneficia a unas cuantas familias y deficiencia en su conducción no permiten que sobresalga.*

*La opinión de Bartra y Ugarte cambia la percepción que tiene el FDC de sus propios proyectos. En dos palabras se muestran críticos sobre el proyecto de comercialización (no por el inmenso trabajo realizado sino por sus estrategias) y valoran mucho el proyecto de la Cooperativa (no por sus resultados todavía muy modestos sino por sus promesas en construcción).*

El documento analiza 4 puntos: la pertinencia y relevancia, eficacia y eficiencia, el impacto y la sustentabilidad.

AHORRO	Pertinencia / relevancia	Eficiencia / efectividad	Impacto	Sostenibilidad
Promedio Equipo FDC	11.4	13.3	12.5	8.8
Promedio evaluadores	13	13	15	11
COMERCIALIZACION	Pertinencia / relevancia	Eficiencia / efectividad	Impacto	Sostenibilidad
Promedio Equipo FDC	7.4	11.1	12.1	9
Promedio evaluadores	7	9	4	8

Nos parece importante retomar algunos puntos clave de esa evaluación en el presente trabajo.

<sup>299</sup> Ernesto Ugarte “Auto evaluación valoración de las opiniones equipo de coordinación y evaluadores -2002)

Tabla 3. Comparación calificación autoevaluación equipo FDC y evaluadores<sup>299</sup>

El promedio de calificación del equipo de FDC sobre el proyecto de ahorro es de 114.5/20, cuando los evaluadores le dan un 13/20

El promedio de calificación del equipo de FDC sobre el proyecto de grajas es de es de 10/20, cuando los evaluadores le dan un 7/20

El documento de evaluación analiza 4 puntos: la pertinencia y relevancia, eficacia y eficiencia, el impacto y la sustentabilidad<sup>300</sup>

Es importante retomar algunos puntos clave de esa evaluación en el presente trabajo

### **Pertinencia y relevancia**

Armando Bartra empieza por un análisis del ciclo ingreso egreso de los campesinos. La secuencia de los ciclos productivos, laborales y comerciales de la agricultura provocan una desigual distribución del ingreso y del gasto campesinos a lo largo del año. Esta irregularidad se agrava por las marcadas diferencias de rendimientos según los ciclos y la fluctuación de los precios, ocasionando un desencuentro estructural ingresos-egresos típico de las unidades agropecuarias, inclusive de aquellas que generan un excedente económico.

La disparidad entre disponibilidad y necesidades, al combinarse con la escasez o carencia de reservas, obliga a los pequeños y medianos productores rurales a concurrir al mercado de insumos, productos o dinero, en condiciones siempre perentorias y desventajosas, convirtiendo sus operaciones en un constante intercambio desigual. Individualmente, compran caro y venden barato, pues sus relaciones con terceros son asimétricas, tanto cuantitativa (debilidad con respecto a la competencia) como cualitativamente (lógica de subsistencia y capital inactivo que los mantiene produciendo, aun con pérdidas). En este sector, es necesario racionalizar el manejo de los ingresos y de los egresos no sólo para conservar el capital y la inversión; también es indispensable para defender el patrimonio y la retribución del propio trabajo. Lo que para otros es búsqueda de ganancias, para la población rural es asunto de vida o muerte. Este sofisticado manejo de ingresos y egresos, donde se combinan bienes y servicios de autoconsumo con flujos monetarios por venta de bienes, servicios o trabajo, y consumo productivo con consumo final, sólo puede volverse eficiente mediante formas asociativas que permitan contrarrestar debilidades de escala. En el mercado financiero, las Cooperativas de ahorro y crédito constituyen una modalidad virtuosa de inserción.

Con el supuesto que estas formas asociativas permitan aumentar la competitividad en la intermediación, particularmente, en la prestación colectiva de servicios financieros. El éxito de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo del Frente, que en treinta y seis meses ha multiplicado por cuatro su membresía, por seis su captación y por veinte sus

---

<sup>299</sup>Ugarte, Ernesto. "Autoevaluación valoración de las opiniones equipo de coordinación y evaluadores", 2002.

<sup>300</sup>Bartra, Armando. Un proyecto de ahorro y organización campesina. Evaluación de la Cooperativa Fondo solidario del Frente Deocrático Campesino de Chihuahua, Colmena Milenaria, 2003.

créditos, en años de escasas cosechas y malos precios, demuestra la pertinencia del proyecto.

Tabla 4: *Socios activos, captación de ahorro, patrimonio y colocación de recursos (1999-2002).*

<i>Concepto</i>	<i>Junio 1999</i>	<i>Diciembre 2001</i>	<i>Diciembre 2002</i>
<i>Socios ahorrando</i>	172	1,624	2,545
<i>Captación de ahorro (Pasivos)</i>	\$ 100,000.00	\$ 931,748.00	\$ 499,859.00
<i>Patrimonio (capital social y fondos)</i>	\$ 5,000.00	\$ 442,000.00	\$ 655,426.00
<i>Cartera de préstamos</i>	\$ 80,000.00	\$ 1,232,787.00	\$ 3 041,000.00

Su relevancia resalta aún más si comparamos sus servicios con los de otros agentes financieros. Sus tasas activas son cinco veces menores que las de los prestamistas locales. Las pasivas han sido consistentemente superiores a la inflación y representan más del doble de las que pagan los bancos comerciales.

*Los recién creados depósitos a plazo fijo ofrecen condiciones mejores todavía, pues al no operar como garantía de los préstamos, proporcionan la seguridad de poder retirarse a su vencimiento. A todo esto, hay que agregar la ganancia en tiempo y dinero, porque las sucursales bancarias se encuentran lejos de donde vive la mayoría de los ahorradores.*

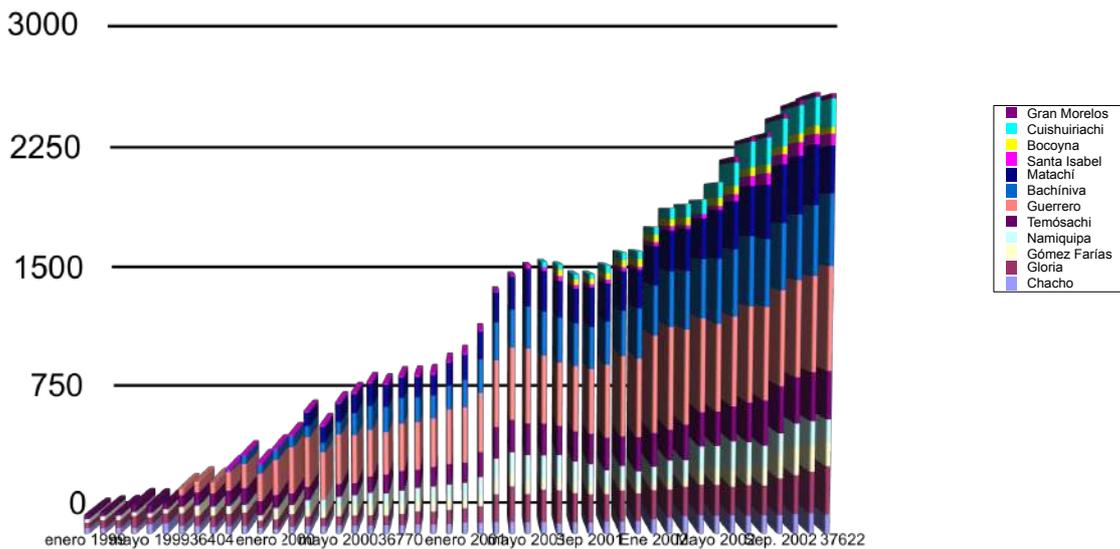
Los créditos para pequeños negocios fincados en recursos de la Secretaría de Economía, se otorgan con garantías físicas mucho más bajas que las exigidas por BANRURAL, -1.5 del crédito en lugar de 3. El cobro de la tasa Cetes más 18 hace de la Cooperativa la intermediaria financiera más barata de un programa que utiliza recursos públicos, tomando en cuenta que algunas instituciones aplican tasas del 80%. Con estas opciones financieras se debe comparar la Cooperativa del FDC, pues indudablemente la banca comercial ofrece más ventajas, pero sus esquemas destinados exclusivamente a algunos grandes empresarios, resultan absolutamente inaccesibles a los campesinos.

Tabla 5: *Servicios de la Cooperativa y de otros bancos (Junio de 2002).*

<b>CONCEPTO</b>	<i>FEDECOOP</i>	<i>BANRURAL</i>	<i>BANAMEX</i>
<i>Tasa para el ahorro</i>	<i>CETES (7% anual)</i>	<i>2.5% anual</i>	<i>1% Anual</i>
<i>Monto mínimo de ahorro</i>	\$20	\$ 1,000.00 (si no, no gana interés)	\$1,500
<i>Pequeños préstamos</i>	<i>Máximo \$5,000 pesos</i>	<i>No hay préstamos abajo de \$150,000</i>	<i>Tarjeta de crédito</i>
<i>Tasa de interés préstamos</i>	<i>3% mensual</i>		<i>3 . 9 2 % mensual</i>

Sin embargo, es evidente también que, por el momento, la Cooperativa abarca a una parte muy pequeña de los productores temporaleros del centro de Chihuahua, su clientela natural. Con sus 3000 socios correspondientes a unas mil quinientas familias, reagrupa a aproximadamente un tercio de los integrantes del FDC que se estiman hoy en 4000. Además de su modesta cobertura, hay que resaltar que sólo atiende algunas de las necesidades financieras de sus agremiados. Resuelve básicamente su demanda de un instrumento de ahorro familiar, préstamos para el consumo final, la compra de bienes duraderos poco costosos, los imprevistos y las urgencias. Incluye un seguro de gastos funerarios y, finalmente, apoya unas cuantas inversiones productivas agrícolas de carácter complementario.  
(...)

Grafica 1: Evolución del número de socios ahorrando desde 1999.



En la perspectiva de su compromiso con las mayorías más pobres, la equidad de género, la educación popular y la difusión de valores solidarios, la pertinencia y relevancia de la Cooperativa son incuestionables.

En primer lugar, se trata de un programa incluyente y universal donde, en principio, caben todos. Sus servicios básicos -ahorro con cuotas modestas y préstamos sustentados en la confianza- están diseñados para las economías más precarias; se trata de una iniciativa con un fuerte sesgo a favor de los pobres, tónica que no se diluye al atender también a los no tan pobres o porque, al concentrar ahorro para inversiones productivas, pudiera beneficiar mayormente a los que tienen más. Estas virtudes explican el rápido crecimiento de lo que, hoy por hoy, es el programa más extenso de la organización y justifican su pretensión de abarcar a futuro a todos los integrantes del FDC. Sólo pone en entredicho su vocación incluyente la obligación de pertenecer a la organización (el Frente Democrático Campesino) para acceder al servicio. Esta norma responde a la vieja lógica de un organismo que, históricamente, ha conseguido bienes y servicios destinados a sus agremiados. Limitación ésta que, en todo caso, podría superarse si se crearan sistemas semejantes al de la Cooperativa en otras organizaciones sociales o en la población, mismos que, luego, podrían federarse, siguiendo el modelo de las comercializadoras del Frente, incorporadas con otras en una Empresa Integradora.

En segundo lugar, estamos hablando de un programa que, al tener su punto de partida en el ahorro familiar, está animado principalmente por mujeres, quienes cobran visibilidad, ganan autonomía, aumentan su prestigio social y fortalecen su presencia económica. Capitalizan a favor suyo el que la migración de muchos varones haya feminizado la economía regional. El enfoque de equidad de género se observa al notar que son mujeres las que desarrollan principalmente las funciones operativas del

programa, representan la mayoría de l@s cajero@s, ocupan la Presidencia y cerca de la mitad de los puestos retribuidos (gerencia, promoción, etc).

En tercer lugar, es sin lugar a duda el programa del Frente que moviliza a sus socios más continua e intensamente, sobre todo para la capacitación y formación social y política. De cara a la temporalidad o forma coyuntural de las acciones tradicionales del FDC -y de casi todas las organizaciones campesinas- la Cooperativa desarrolla una actividad permanente que incluye reuniones mensuales con temas de análisis y discusión en las que deben participar todos los socios para conservar sus derechos. En el mismo tenor educativo, es de enorme trascendencia la integración de grupos de niños ahorradores, pues en una región -y un país- con déficit de perspectivas, el mayor reto del FDC es ofrecer alternativas a las nuevas generaciones tan proclives a la migración y relevar su militancia. Siempre y cuando los jóvenes no ahorren para pagarse el "pollero", lo que inevitablemente ocurrirá, si la organización no complementa sus buenos servicios financieros con proyectos productivos viables y motivadores, capaces de competir con la poderosa seducción del "gabacho". Siendo loable el trabajo con los niños que atienden directamente los cajeros de los grupos de adultos, podría ser más intenso e incorporar actividades formativas.

## **8.2 Eficacia y eficiencia**

Si medimos la eficacia con que se han utilizado estos recursos, comparándola con los objetivos y metas planteados para los últimos tres años, el balance es razonablemente positivo. El objetivo estratégico del proyecto consistía en construir un sistema financiero autogestivo capaz de satisfacer las demandas de crédito para el consumo y la producción y de impulsar una nueva cultura del ahorro que permitiera elevar el grado de autosuficiencia y mejorar la economía familiar. Este propósito se concretó en aspectos sustantivos: se reestructuró y afinó el mecanismo financiero construido durante los primeros cuatro años de la Cooperativa, de modo que hoy no sólo sirve para captar el ahorro; también contempla préstamos cuyos intereses cubren los márgenes de intermediación, lo que permite capitalizarlo. A dicho sistema, pronto, se agregaron nuevos servicios, como el Seguro de Gastos Funerales, los depósitos a plazo fijo y, por último, los créditos mayores a pequeños negocios ya establecidos.

(...)

Lograr la autonomía organizativa de la institución es un objetivo fundamental. En los últimos dos años, se avanzó sustancialmente al respecto, pues el Consejo de Administración que, de 1995 al 2000, había sido de membrete, comenzó a reunirse aquel año y se renovó en julio de 2001. Desde entonces, la nueva dirección sesiona mensualmente y es ella la que toma las decisiones importantes, con la asesoría del coordinador del proyecto. El FDC ya no tiene ingerencia en la materia, como solía suceder.

Diseñar un esquema que llevara a la autonomía financiera de la Cooperativa fue la segunda prioridad. En lo fundamental se ha logrado, pues ya señalamos que los márgenes de intermediación permitieron pasar de números rojos a saldos positivos. Además, las utilidades se incrementaron con la última modificación de las tasas y, sobre todo, con el aumento del capital social que, al prestarse, genera intereses no repartibles. En cuanto a los costos, el resultado del esfuerzo también es favorable: hoy, se pronostica una baja de las pérdidas por préstamos incobrables dado que, en términos relativos, la cartera vencida ha venido disminuyendo durante el último año. Asimismo, los gastos operativos administrativos y de promoción se redujeron proporcionalmente al número de socios y al monto del ahorro y de los préstamos.

Si a estos elementos, agregamos la estrategia de compactar el sistema, pasando del crecimiento extensivo actual a uno intensivo que busque aumentar tanto el número de

ahorradores por comunidad como el monto del ahorro por socio, podemos hacer previsiones optimistas. Es muy probable que este año el capital activo crezca más que proporcionalmente a los costos de operación. De ser así y de no presentarse percances imponderables, la autonomía financiera de la Cooperativa podría alcanzarse antes del 2005.  
(...)

Cuadro 6: Número de socios por comunidad

CONCEPTO	1999	2001	2002
Comunidades	13	67	87
Socios	106	1624	2,500
Promedio de socios por comunidad	8.15	24.23	28.7

(...)  
Posiblemente, todos estos resultados podrían ser mejores y haberse conseguido con un manejo aun más adecuado de los recursos propios y externos. En realidad, es difícil medir la eficiencia, pues, en muchos sentidos, se trata de un proyecto inédito, no tanto en su concepción, sino en su contexto y coyuntura. Seguramente, los beneficios de las acciones de capacitación y formación, por ejemplo, tendrían mayor impacto si hubiera más regularidad y estabilidad de los participantes, tanto en los talleres como en las reuniones regionales de cajeros. Sin embargo, la rotación de los comisionados es una costumbre campesina arraigada que refleja lo apretado de la agenda de quienes no usan agenda y... también cierta subestimación de la relevancia de estas actividades. Algo se ha hecho para contrarrestarla. Por otra parte, la exigencia de que los nueve promotores se reúnan mensualmente con alrededor de 70 grupos comunitarios en sesiones que duran de una a tres horas, podría parecer excesiva si sólo se tratara de aplicar el sistema. No lo es, considerando que su principal responsabilidad no ha sido operativa; consistió en crear y expandir un modelo y, sobre todo, en forjar una nueva cultura financiera en una población sin hábitos de ahorro y con todos los vicios heredados de las prácticas crediticias de BANRURAL. Con todo, el haber participado en algunas reuniones de ahorradores nos lleva a pensar que debería ampliarse el papel y la función de los cajeros. A nuestro juicio, pudieran evolucionar del simple manejo administrativo a la transmisión de la información generada en otras reuniones, empezar a explicar los temas de reflexión que contiene el boletín "Fuerza Campesina" y, en general, coordinar las actividades del grupo, lo que reduciría la carga de trabajo del promotor y...el sesgo paternalista que a veces adopta su relación con los demás.

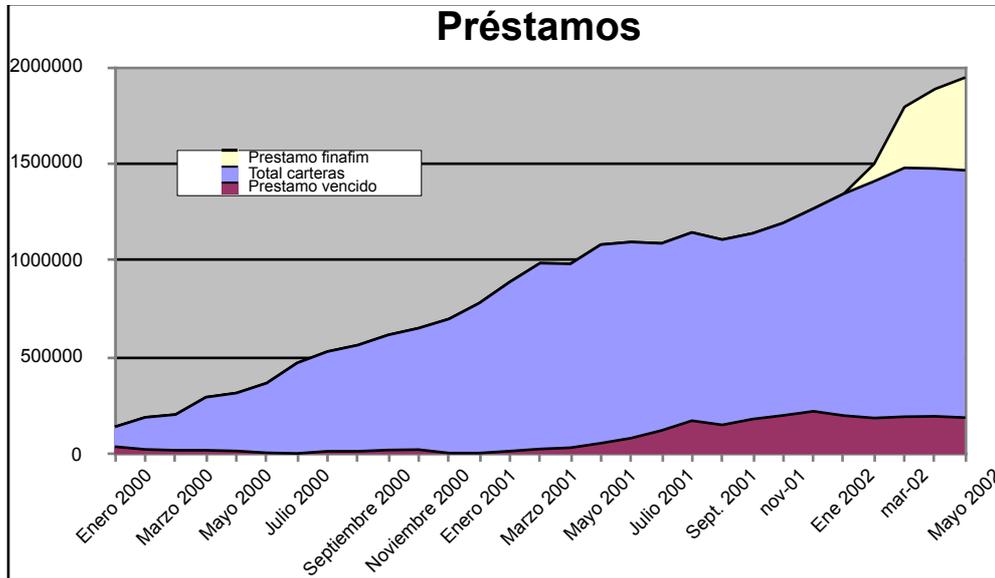
### **8.3 Sostenibilidad**

En ese capítulo Armando Barta demuestra que si la Cooperativa no es sustentable, esta trabajando para alcanzarla. Incluye una serie de corridas para demostrar su punto de vista.

Hace cuatro años, la Cooperativa era económicamente insostenible. Aun 1999 -primer año del proyecto que evaluamos- se saldó con números rojos, por los intereses repartidos a los ahorradores y el estancamiento del dinero. Lo más preocupante no eran los resultados, sino la tendencia: con el esquema en vigor, la empresa no podía crecer, estaba condenada a sufrir pérdidas cada vez mayores, hecho ocultado por la inyección de donativos externos. El modelo y la tendencia se modificaron en aquella fecha. El balance del año siguiente ya mostró los primeros resultados positivos y estos resultados alentadores se mantuvieron y profundizaron en 2001 y 2002. La capacidad de reproducción económica de la Cooperativa se conquistó en este trienio en el que transitó de un modelo definitivamente no sustentable a otro que lo fuera potencialmente.

(...)

Grafica 2: Evolución de los préstamos y de la cartera vencida hasta Mayo 2002



*Una organización cuya membresía ha aumentando sistemáticamente en los últimos tres años, duplicándose prácticamente en el 2001, una organización con un ahorro modesto pero creciendo más que proporcionalmente al número de socios, un nivel de créditos que se mantiene en el límite de su capacidad financiera, una cartera vencida estabilizada y reducida en términos relativos, un margen de utilidad financiero equivalente al 27% del capital activo, una organización así tiene una eficiencia más que razonable. Sin embargo, sólo cobrará sustentabilidad real -inclusive en el entendido limitado de capacidad de reproducción en la misma escala- si sus costos de operación resultan iguales o inferiores a su margen de intermediación. En esta perspectiva, hoy por hoy, la Cooperativa no es sustentable, aunque, a nuestro juicio, esté envía de serlo.*

(...)

Tabla 7: Evolución de la sostenibilidad

	1999	2000	2001	2002
<b>Excedentes brutos</b>	0	\$50,00	\$185,000	\$450,000
<b>Costos</b>	\$400,000	\$500,000	\$1,000,000	\$1,150,000
<b>%</b>	0	10	18.5	40
<b>Costo por socio</b>	\$938	\$502	\$615	\$460
<b>Costo por peso prestado</b>	\$5	\$0.71	\$0.79	\$0.46

(...)

*Esto significaría acceder a ligas mayores, transitar del ámbito privado de la producción de autoconsumo y administración del gasto al de los campos agrícolas con excedentes comerciales. Supondría también pasar de los hábitos femeninos de ahorro*

y cumplimiento -Si no abonamos lo que nos fió el abarrotero, nomás no habrá que comer- a la estragada cultura crediticia del cliente de BANRURAL y PRONASOL que se acostumbró a hacer del "no pago" -justificado o arbitrario- una suerte de reivindicación social, un derecho campesino. Gran reto y también grandes riesgos... Valen la pena. De esta manera, el Frente culminaría una larga marcha financiera que inició peleando por los avíos agrícolas del banco. Terminaría manejando los suyos, después de probar las virtudes del ahorro y de los préstamos domésticos.

#### **8.4 Impacto**

Movilizar más de un millón de pesos de ahorro proveniente de unos tres mil socios y otorgar pequeños préstamos por alrededor de dos millones, destinados por mitad al consumo familiar, la vivienda y otros gastos domésticos y por mitad a la producción, puede parecer importante, aunque en definitiva de poco impacto económico por el peso del consumo final en relación con las actividades productivas.

(...)

El que la economía campesina de la zona temporalera de Chihuahua se encuentre en extinción (proceso consistente y persistente, aunque transcurra en cámara lenta) y que dependa cada vez más de inyecciones de recursos externos, de modo que en la región el consumo final domina sobre el productivo, es sin lugar a duda indeseable pero dolorosamente cierto. Y la rápida aceptación de un sistema de ahorro y préstamo que racionaliza dicho consumo refleja esta realidad.

Revertir la tendencia descampesinizadora, que se presenta más por exclusión que por incorporación a otro ámbito socioeconómico, es tarea prioritaria y estratégica del Frente.

Pero entre que son vacas, borregos o manzanas orgánicas, es necesario incidir sobre los procesos económicos realmente existentes. Y sin duda, la Cooperativa lo hace.

(...)

Resultará evidente que, al movilizar el ahorro y transformarlo en crédito -en una operación tan oportuna y segura como la del prestamista privado, pero más eficiente y de menor costo para el usuario, quien además es dueño colectivo de las utilidades que genera la intermediación- la Cooperativa defiende el módico ingreso de sus socios aumentando sensiblemente su capacidad de compra.

En la imposibilidad de hacer un estudio comparativo en que los no usuarios del sistema funcionaran como testigos del beneficio que éste aporta a los socios, lo que sí podemos afirmar es que -en el supuesto de que todos los demás factores fueran constantes- el millón de pesos de ahorro prestado durante todo el año a una tasa efectiva de 24%, pues para el conjunto de los ahorradores el costo real del dinero es la tasa que pagan menos la que cobran, representó para ellos una economía de un millón 560 mil pesos respecto de lo que hubieran pagado por el mismo dinero de obtenerlo con los prestamistas, a una tasa promedio del 120% anual que puede subir hasta 180%. Esto sin considerar que el margen de intermediación también les pertenece y que, en los últimos años, se ha capitalizado íntegramente, pues los costos de operación fueron subsidiados. En términos gruesos, esto significa que, en igualdad de las demás condiciones y en lo tocante a las adquisiciones financiadas con préstamos, los socios de la Cooperativa pudieron comprar una vez y media más bienes y servicios que los no socios.

(...)

*Vista en su conjunto, una operación en la que cerca de dos mil ahorradores logran retener un millón y medio de pesos en el curso de un año, es sin lugar a duda positiva, pero de poca relevancia para la economía de los 12 municipios donde opera el sistema. Si éste fuera el único impacto, se trataría literalmente de una gota de agua en el semidesierto. No lo es. Otros son los impactos decisivos de un proyecto donde la creación de una empresa sustentable de ahorro y crédito no es el fin sino el medio.*

*Crear una inédita cultura financiera entre los campesinos de la zona temporalera de Chihuahua es el objetivo primordial del proyecto. Y es en ese terreno donde hay que buscar los efectos más relevantes. En esta tesitura, lo primero es reconocer que la Cooperativa no sólo ha movilizado el dinero de los socios, ha movilizado a los socios; no sólo ha transformado su ahorro en capital, ha creado capital social, entendido este como nuevas capacidades y nuevas voluntades.*

*Si tomamos en cuenta el tiempo empleado por los socios del común o el desarrollo de las funciones de cajeros, el sistema pudiera parecer costoso y farragoso. Sobre todo en comparación de lo expedito del crédito usurario. Sin embargo, las numerosas reuniones necesarias para conformar un grupo, la sesión mensual del mismo, los encuentros semestrales de los cajeros, los cursos de capacitación, entre otros, no son un costo sino una inversión. Como lo es el activismo de los promotores y la elaboración, publicación y lectura compartida del boletín mensual "Fuerza Campesina". Al igual que la actividad catequista, los boletines parroquiales y las cajas de ahorro de la iglesia a los que se asemeja, la práctica de la Cooperativa es trascendente, no se dirige al bolsillo de los socios sino a su conciencia, a sus valores, a sus hábitos familiares y sociales. Y ahí el impacto ha sido mayor. No sólo por los conocimientos financieros adquiridos por los usuarios, sino también por la nueva solidaridad que está naciendo entre ellos.*

*Esta sociabilidad está vinculada con el hecho de pertenecer a Frente Campesino Democrático, una convergencia cuyas prácticas van más allá del ahorro y del crédito. En este sentido, un impacto sustantivo del proyecto financiero ha sido reactivar y enriquecer la militancia del FDC y, en cierta forma, cambiar su perfil. Las tradicionales movilizaciones coyunturales y temporales se enriquecen con un activismo cotidiano; el acendrado hábito de invertir en gestiones y presiones que producen recursos o servicios generalmente gubernamentales, contrasta con un proyecto donde los socios aportan la mayor parte de los recursos y se organizan para operarlos; a la composición mayoritariamente masculina propia de ésta y de otras organizaciones campesinas se sustituye el creciente peso de mujeres ahorradoras, algunas de las cuales invitan a sus maridos a que también se incorporen al Frente.*

*Valores solidarios, nueva convivencia comunitaria, reactivación de la militancia, no son un plus asociativo, sino un componente sustantivo y estratégico del proyecto económico de la Cooperativa. Efectivamente, es evidente que los altísimos costos de operación de un modelo de mini ahorros y mini préstamos sólo pueden reducirse gracias al trabajo voluntario de socios y cajeros. No hay duda de que la pequeña y estabilizada cartera vencida se explica porque los grupos -responsables solidarios- ejercen presión social para cobrar, pero también porque un número creciente de usuarios está pasando de una situación en que son dueños formales de la empresa a una realidad en la que se sienten a ciencia cierta sus propietarios colectivos.*

Mirando el camino recorrido... Palabras de socios

**Lo que no te costó, como la caja de Matachi, que realmente fue una caja que se logró sin ningún sacrificio de los productores, finalmente se desintegró. En cambio el trabajo de los grupos de ahorradores que les ha costado muchos sacrificios, que han estado batallando, que tienen que estar poniendo, eso ha sido lo que ha perdurado<sup>301</sup>.**

*Perdimos de cierta manera tiempo y dinero porque hasta en la noche hacíamos reuniones porque uno tiene que trabajar. Pero lo más interesante es que conseguimos que la gente nos creyera. Si eso es muy interesante que la gente te cree a ti porque si tu me dices algo y yo no te creo no vas a llegar a ningún lado<sup>302</sup>.*

*Yo si lo que puedo contar es que se puede decir que hicimos casi algo imposible. No teníamos la capacidad ni los recursos para menarnos. Se puede decir que todo lo que hicimos, lo hicimos con dinero y participación propia, haciendo un trabajo de labor social para poder convencer a la gente de hacer los grupos y de convencerlos de ir a las reuniones de este tipo. Y se logra. Es algo que a mi me parece muy interesante. Fue un gran logro<sup>303</sup>.*

*La cooperativa ha aumentado en socios y en capital pero más que todo en confianza. Hablar del FDC allá, es hablar de la Cooperativa, de una caja muy seria, muy respetado y sólida<sup>304</sup>.*

*Otras compañeras decían, cuando salíamos a las reuniones del FDC: "Mira estas tontas. No tienen ni que hacer en su casa". Y ahora ellas también están con nosotros<sup>305</sup>.*

*Es muy importante la estructura de decisión horizontal que se tiene la cooperativa son cosas que no hay en muchas partes. Hemos estado en varias regiones del país en organizaciones y me atrevo a pensar que no existe la experiencia del Frente en otra región del país a lo mejor en números pero en área Geográfica con esa actitud del ahorro de la entrega a los compañeros. Es un capital que tenemos en el frente para impulsar un proyecto más grande<sup>306</sup>.*

*En los últimos tres años por atrás, he visto que la Cooperativa ha crecido mucho. Que los compañeros de mi comunidad, de mi grupo se han estado beneficiando mucho con la caja de ahorro. Muchos piden préstamos y salen de los apuros para pagar el seguro, comprar fertilizante...<sup>307</sup>*

*Ha habido mucha mejoría. Hay mucha participación. La gente ya no se endeuda tan fácilmente con los usureros. Siento la gente muy contenta. Ha habido mas cosas buenas que malas<sup>308</sup>.*

---

<sup>301</sup> Entrevista con Enrique Ochoa 9/05/2003

<sup>302</sup> Entrevista con Juan Roque el 03/12/2003

<sup>303</sup> Entrevista con Daniel Delgado, cajero 11/05/2003

<sup>304</sup> Entrevista con Olivia Wilches 22/07/2003

<sup>305</sup> Entrevista con Gloria Garay 14/07/2003

<sup>306</sup> Entrevista con Jesús Emiliano 13/06/2003

<sup>307</sup> Entrevista con Rogelio Ruelas 24/08/2003

<sup>308</sup> Entrevista con Miriam Fernández 24/08/2003

*La Cooperativa sigue siendo el proyecto o el brazo derecho de la organización creemos nosotros que la base social del FDC actualmente en su mayoría es la cooperativa de ahorro. Creo yo que ahí es donde tenemos el capital humano más importante<sup>309</sup>.*

*Hicimos las cosas bien. Hemos servido para algo<sup>310</sup>.*

---

<sup>309</sup> Entrevista con Pedro Torres 02/08/2003

<sup>310</sup> Entrevista con Juan Roque 03/10/2003

## 4. Interpretación de la experiencia

Esa parte más analítica de la sistematización se construye alrededor de cuatro preguntas:

- ¿Que visión hemos construido?
- ¿Qué valores nos han orientado?
- ¿Que metodologías hemos desarrollado?
- ¿Qué sinergias hemos activado?

### 4.1 QUE VISION HEMOS CONSTRUIDO

El Fondo de ahorro del FDC, y lo que después se convierte en la Cooperativa Fondo Solidario del FDC, con lleva en su quehacer una serie de planteamientos básicos que contribuyen a construir una visión. Algunos resultan de una herencia directa de las luchas del FDC, otros son intencionalidades de trabajo que se plantean al principio del proyecto y otros, a lo mejor no planeados, se van dando en la medida que se desarrolla la experiencia.

#### 4.1.1 Visiones heredadas de las luchas del FDC

##### *El rescate de la noción del crédito*

Para el FDC, la razón de ser de las luchas, como lo recuerda su lema, es “Por la dignidad de los campesinos”. Si al origen, en los años 85-88, el objeto de las movilizaciones son los precios de garantía; después las preocupaciones se trasladan hacia las luchas por el crédito, con la primera de las pocas afortunadas reformas a Banrural.

Con las decisiones sobre la reorientación de Banrural, el Gobierno y las organizaciones “asesoras” del Gobierno (Banco Mundial y FMI), generalizan la idea que el campesino, en zonas de baja rentabilidad y alta siniestrabilidad, no es sujeto de crédito<sup>311</sup>.

En 1993, el recién creado Fondo de Ahorro del FDC va por el rescate de la cultura de crédito de los campesinos. La cultura clientelar, la corrupción, la mala política pública hacia el campo, han puesto en mal un rasgo cultural fundamental de las comunidades rurales que es el valor dado al cumplimiento de la palabra. Es lo que va rescatar la Cooperativa. Frente al sistema oficial (Banrural) o al sistema privado (Bancos comerciales) que, al igual que los montes de piedad, prestan contra garantías o prendas (donde más tiene uno, y más se lo presta – y donde si uno no tiene nada, no se le presta nada); el sistema de la Cooperativa apuesta a creer en el socio. En todos estos primeros años los pagares, las letras, son bastante informales, lo que esta en juego es la palabra del socio o de la socia. Después aunque los documentos escritos

---

<sup>311</sup> Esa visión ingenua (como si los campesinos pobres fueran al origen de los problemas de Banrural) esconde otra racionalidad donde según estas instancias el Gobierno tiene que retirarse del campo y dejar actuar el mercado y las ventajas comparativas.

formalizan el trato, lo que realmente importa es el cumplimiento del compromiso. Promover el crédito, no es promover los préstamos, sino defender el derecho al crédito y rescatar el hecho de creer en su próximo. Las capacitaciones de los dos primeros años hechas por CENAMI, por ejemplo, insisten mucho sobre esa noción, como lo repite incansablemente también Gabriel Borunda, uno de los iniciadores del proyecto.

### ***Cultura de pago***

El FDC, en sus luchas para los créditos, no defiende la vieja cultura del no pago (la de ANAGSA y la de BANRURAL). Al contrario, la organización defiende la idea que el campesino debe pagar porque cumplir es parte de su dignidad.

Cuando se implementa el crédito a la palabra, como paliativo para los que se quedan fuera del crédito Banrural, unas organizaciones como la CNC apuestan al no pago, cuando el FDC hace todo un trabajo con sus bases, para promover el pago y así seguir beneficiándose de ese programa revolvente para los siguientes diez años. De manera natural, la cultura del pago es retomada y asumida por la Cooperativa. Aunque enfrenta problemas de cartera vencida a partir del 2002, la Cooperativa logra recuperar el 100% de los préstamos entre 1994 y 2001.

### ***Organización en grupos***

Los diez años de trabajo del FDC que preceden el fondo de Ahorro, fueron diez años de trabajo colectivo. Por lo tanto, no era contemplable, tanto por las tradiciones colectivas de las comunidades como por la propia concepción de organización del FDC, pensar que la Cooperativa pudiera trabajar con clientes individuales. Por esto el planteamiento de la UDEC es muy bien recibido y, desde el principio, la única manera de participar como socio es a través de un grupo, como siempre ha sido en el FDC. Lo que aporta la Cooperativa es que enseña a la gente a trabajar, a funcionar y a convivir en grupo. Es un aprendizaje fundamental que subrayan mucho los socios; tan acostumbrados que están al individualismo.

### ***Participación social***

El FDC tenía también que heredar su espíritu de lucha social al proyecto de la Cooperativa. Por ello, los responsables del proyecto de 1995 a 1999 son asesores de la Cooperativa muy involucrados en las luchas sociales.

El temor es que la Cooperativa se vuelva un instrumento financiero y olvide sus propósitos organizativos y educativos (que la actividad financiera no absorbe lo demás<sup>312</sup>).

En 2000 y 2001, cuando una mayoría de mujeres y gente que no han sido Frentistas integran la Cooperativa, hay mucho cuidado para que no se pierda el espíritu del FDC. En 2002, se organiza la movilización contra el ALCA, cuyo objetivo específico es dar una experiencia de lucha a las socias y los socios de la Cooperativa. No cesan las preguntas o las dudas de Frentistas que no ven de buen ojo toda esa gente de recién ingreso que no son del FDC histórico (el famoso debate sobre si son o si no son del FDC). El discurso de la Cooperativa es que se puede dar la identidad Frentista a esa gente, con tiempo y a través del trabajo educativo. Además hay que buscar formas de movilización adaptadas (por ejemplo, para las mujeres).

### ***Construcción de política pública***

El FDC no es antigubernamental pero refrenda su identidad de organización de la sociedad civil. Alentado por su alianza con la ONG Equipo Pueblo, incursiona el tema

---

<sup>312</sup> En el mundo de las micro finanzas, sobran los ejemplos de organizaciones sociales que, una vez metidas en la cuestión del micro crédito, se olvidaron o se separaron de sus otras actividades para nada mas especializarse en los aspectos financieros.

de la política pública desde el final de los años 80. Si bien el Estado debe tener rectoría en el campo, los campesinos se enfrentan a unas políticas gubernamentales que vienen de arriba y que no siempre corresponden a las necesidades de las comunidades. Lo que busca el FDC es que las organizaciones, a partir de sus prácticas y de sus experiencias, puedan formular propuestas de políticas públicas participativas.

Es por esto que frente a la iniciativa gubernamental de las cajas solidarias, el FDC retoma otro modelo más participativo y más adecuado a sus necesidades, que lo que plantea Sedesol. El proyecto de ahorro es también un laboratorio para el FDC para promover otras políticas.

Además de estos postulados, heredados por la identidad Frentista, se añaden postulados nuevos que no resultan de legados históricos sino hipótesis que los iniciadores del proyecto de ahorro plantean y que se van a confirmar en la práctica.

#### **4.1.2 Intencionalidades planteadas al inicio del proyecto de ahorro**

##### ***La cultura del ahorro***

El primer punto muy propio del proyecto, es la cultura o el hábito del ahorro. Existe un consenso sobre la poca costumbre del ahorro monetario en México. El proyecto de la caja solidaria de Sedesol es rechazado porque, entre otras cosas, no contempla la promoción del ahorro. El ahorro es el tema de debate central entre los asesores del FDC en 1993. ¿Los campesinos pobres pueden o no pueden ahorrar de manera sistemática?. Son los aportes de Alfonso Castillo y la experiencia de UDEC/URAC de Tequisquiapan, que acaban de convencer a la mayoría del equipo que la cultura del ahorro es el punto clave. Hasta se convierte en la obsesión de la Cooperativa en los primeros años.

##### ***Organización permanente***

Otra reflexión muy presente en 1993 es la transición del movimiento popular hacia una organización social. Los asesores del FDC están concientes que el destino del FDC no es nada más un movimiento temporal que aglutina a los campesinos de Diciembre a Mayo cuando hay problemas de precios, de comercialización o de crédito. Lo que no está claro es el como transitar hacia una organización más permanente.

El ahorro, tiene la ventaja de ser una actividad incluyente, (todo el mundo puede ahorrar); y permanente, (se ahorra todo el año). Esto, más que el instrumento financiero es lo que convence al FDC de intentar la aventura de la Cooperativa. El ritmo propio de la organización permanente (con sus secuencias repetitivas y regulares) entra varias veces en conflicto de agendas y o en tensiones de prioridades, con el modelo de movilización temporal que sigue existiendo, cuando hay una demanda sentida. El debate que nace en el FDC después, como lo expresa Víctor Quintana, es si el ahorro debe ser el único medio de organización de las comunidades del FDC o si puede haber otros. Por supuesto que puede o debe haber otros pero las comercializadoras de los años 1999-2001 no cumplen ese propósito, y otros intentos no han prosperado hasta ahora.

##### ***Lucha contra el agiotismo***

Hay una gran sensibilidad del equipo de Chihuahua frente a la injusticia que

representa el agiotismo<sup>313</sup>. Por falta de bancos o de instrumentos adaptados, las comunidades rurales no tienen acceso a los servicios financieros y tienen que recurrir a los prestamistas. Una vez más, los más pobres tienen más obstáculos.

Es cierto que aunque no son grandes cantidades, el dinero intermediado por la Cooperativa permite a los socios no descapitalizarse. Armando Bartra precisa “En términos gruesos, en igualdad de las demás condiciones y en lo tocante a las adquisiciones financiadas con préstamos, los socios de la Cooperativa pudieron comprar una vez y media más bienes y servicios que los no socios”. Estos últimos recurriendo a prestamistas pagaron mucho más caro ese servicio.

### ***Capitalización y esfuerzo propio***

El FDC, como movimiento campesino, intenta oponerse a la deriva neoliberal de la política Mexicana a partir de 1985. El hecho de exigir que el Gobierno no se retire del campo (por la situación de pobreza de ese sector) no implica que el Gobierno deba hacer todo, sino habría la tentación de caer otra vez en el paternalismo que tanto afectó a México. El FDC implementa sobre todo acciones donde se trata de arrebatar un apoyo del gobierno (como el fondo de la vivienda, el de los barbechos o el de mecanización para el campo...) para el provecho de los campesinos. Pudiera haber el riesgo de caer en un cierto populismo donde el campesino está muy pobre y hay que darle.

En ese sentido el proyecto del ahorro es novedoso y lo subraya el evaluador Santiago Martini en 1994: “La creación de este fondo introdujo un cambio esencial en la cultura de la organización, al volcar a su interior la capacidad de captar fondos financieros entre sus propios asociados<sup>314</sup>.” Es el primer proyecto del FDC que no exige la participación previa en una lucha y que no regala beneficios. Es otro esquema conceptual y será todo un trabajo cambiar la mentalidad de los campesinos y hacerles ver que el primer beneficio que pueden esperar del proyecto es la cultura del ahorro. Es parte de las dificultades de la Cooperativa en los primeros años. No llama mucha la atención de los dirigentes campesinos hasta 2000.

### ***Formación de liderazgo y cuadros intermedios***

Otra hipótesis de trabajo de los iniciadores es la convicción que el FDC necesita formar cuadros intermedios. En 1993 hay fuertes debates entre los Frentistas para saber quien debe dirigir a la organización: los líderes campesinos o los asesores. Algunos confían más en la autoridad moral de los profesionistas y luchadores sociales que en la dirección de uno de ellos. Pero fuera de algunas personalidades, el FDC no cuenta con muchos cuadros capaces de tener visión y capacidades de dirección.

Al FDC, le sobran luchadores aguerridos pero le faltan ese nivel intermedio entre la base y los dirigentes. Si bien la organización logra mucha formación, a través de las luchas, las movilizaciones (que son sumamente educativas), o de las reuniones de sus diferentes instancias, no tiene un programa de formación de cuadros<sup>315</sup>.

El proyecto de ahorro implica un trabajo continuo de presencia (para recoger el ahorro, para hacer las reuniones...), donde las distancias entre Chihuahua y las comunidades

---

<sup>313</sup> Pero hay que reconocer que en las comunidades los prestamistas no son “satanizados” como lo piensan los asesores de la Cooperativa. El prestamista es la persona que saca del apuro a la comunidad. Obviamente el interés es elevado. Pero en los años 1990, la inflación es también muy elevada y más que el costo del dinero (el interés), lo que preocupa al campesino es la disposición del dinero para salir del apuro. No hay dinero más caro que el que no se consigue.

<sup>314</sup> *Utilizar las capacidades de ahorro de los miembros en el desarrollo de un sistema de crédito a la producción y a la atención de las emergencias de las familias campesinas, es cimentar la independencia del movimiento en su desarrollo futuro (Santiago Martín, Laura Becerra Evaluación Equipo Pueblo 1994).*

<sup>315</sup> Varios intentos o proyectos nunca se llevarán a cabo.

descartan que los asesores del FDC lo puedan hacer. De allí, sale la idea de formar promotores de las mismas comunidades, con la apuesta que puedan ser éstos los futuros cuadros que tanto le hacen falta al FDC.

En el año 2000, durante la primera evaluación de la Unión Europea, los evaluadores resaltan mucho el papel de los promotores como niveles intermedios<sup>316</sup>. Son algunos los bonitos ejemplos de formación de cuadros en la Cooperativa: Chacho Palacios, Miriam Fernández, Héctor Castillo. Hay otros como Meche Mendoza, Pedro Torres y Aurelia Quintana; que son líderes reconocidos en sus comunidades, pero sin duda desarrollan sus capacidades y amplían su experiencia en la Cooperativa. En fin, el trabajo de cuadros va más allá de los promotores, y también tiene que ver con los cajeros y los Frentistas en general. Esa perspectiva de trabajo sigue muy presente en todos los periodos de la Cooperativa. Es parte de sus activos fuertes.

### ***Respeto del reglamento***

La cultura del reglamento es otra aportación de los iniciadores. Aquí también hay un legado de la UDEC/URAC de Tequisquiapan, donde se insiste tanto sobre ese mal nacional que es la ausencia del estado de derecho... empezando por nuestras propias organizaciones<sup>317</sup>.

Desde siempre existen principios y valores pero no reglas explícitas con sus respectivos mecanismos, lo que propicia cierta informalidad.

El proyecto de ahorro va trabajar mucho sobre la cuestión del reglamento, dándole un valor casi sagrado. Es indispensable porque se necesitan normas, derechos y obligaciones para el ahorro, los prestamos, los retiros... El que no respeta el reglamento se "excomulga" ante los demás. En los primeros años, una parte muy importante del trabajo descansa en la difusión del reglamento y en cuidar su aplicación y respecto. La Cooperativa tiene la suerte de contar con unas personas rígidas, hasta tercas en la aplicación del reglamento y con poco protagonismo (tanto los promotores como los consejeros) lo que va a dar pauta a una verdadera cultura de la organización., Como lo expresan en una terminología muy Nortefña: "El reglamento en la Cooperativa se cumple o se cumple."

Pero en estos diez años, además de las herencias culturales del FDC y las que se plantea el proyecto de ahorro en su inicio, hay otros planteamientos fundamentales que se fueron construyendo poquito a poquito.

### **Visiones construidas**

#### ***La confianza***

Manejar el dinero de los demás (llamado también por algunos "dinero caliente", en oposición al "dinero frío", que es de uno) no es cosa fácil. Es todavía más difícil tomar la decisión de confiar su dinero, su magro patrimonio a una institución. En ese sentido, lo que ha logrado la Cooperativa no hubiera sido posible sin un punto de partida fundamental, que es la confianza. A pesar de una predisposición favorable de los Frentistas hacia la nueva organización, el proyecto de ahorro no crece en los primeros

---

<sup>316</sup> Los promotores representan un hilo conductor entre las bases y las representaciones municipales, así como hacia las instancias de dirección y asesoría. Más aun, juegan un papel de promover los proyectos y la organización en las comunidades de suma importancia. (Maria Eugenia Mata y Pierre Michel Rosner, evaluación intermedia del proyecto de "Apoyo a las actividades económicas del FDC" p . 29 Diciembre 2000)

<sup>317</sup> "La organización ha ido creando una cultura de la legalidad, del cumplimiento de las reglas aprobadas y sancionadas por todos. " Informe anual de la UDEC, p.2 2002.

años. Porque más allá de algunos convencidos, la gente no tiene confianza, al punto de arriesgar su dinero.

La confianza se va ganando poco a poco. Cuando la Cooperativa llega en una comunidad, se batalla mucho para hacer el primer grupo. Esa primera iniciativa puede durar, casi por lo general un año, antes que otros grupos decidan ingresar. El proceso se alarga más cuando se trata de préstamos. La gente piensa dos veces antes de responder, como avales, para los demás de su grupo. Como lo dice, otra vez Alfonso Castillo: "El ahorro es expresión de la confianza de las personas en las instituciones, mientras que el crédito es expresión de la confianza de la institución en las personas". A partir de 2000, la Cooperativa cosecha los frutos de la confianza y crece rápidamente, sin más promoción que la de boca-oído de los socios, que expresan a través sus testimonios su confianza en la institución.

En las entrevistas los socios resaltan el gusto y el orgullo de participar o construir un proyecto relativamente exitoso (porque por lo menos perdura y crece). Ya entregaron tantas veces sus esperanzas en varios proyectos colectivos como las uniones de Ejidos, las Uniones de crédito, tales proyectos productivos o comités locales de obras... que no han sido del todo exitosos. Esa triste historia colectiva explica la desconfianza pero también cuanto los socios valoran lo que construyeron.

### ***Participación de las mujeres***

La Cooperativa no tiene un planteamiento de género como eje de trabajo fundamental. Al principio, Alfonso Castillo había prevenido que el ahorro era una estupenda manera de integrar mujeres a la organización. Y de hecho, de manera progresiva las mujeres van a formar la mayoría de los socios, cuando todavía tienen una participación marginal, aunque creciente, en el FDC.

Trabajar con mujeres es una cosa, hacer trabajo de género es otra. A pesar de organizar una serie de formaciones con la organización Mujeres por México en 2002, no se puede decir que el proyecto tiene perspectiva de género. Pero se cuida el equilibrio de sexos y se promueve la participación de la mujer, principalmente en los órganos de dirección como son los promotores (5 mujeres entre 10 promotores) o el consejo de administración. Socorro Rodríguez de Tomochi es Presidente del consejo de 2001 a 2003 y por la primera vez una mujer ocupa un cargo de esa importancia en un proyecto del FDC. Al nivel de las cajeras, la participación se da de manera natural, pues asumen con mucho más frecuencia esa responsabilidad que los hombres<sup>318</sup>. Pero cuando se trata de salir de la comunidad, la participación de las mujeres se enfrenta a una serie de obstáculos: los niños, la cena del marido, el medio de transporte, los chismes...

En fin, sin duda es en las reuniones mensuales de los socios de la comunidad, que la Cooperativa hace más para la participación de las mujeres. Es común que en los talleres de inducción de la cooperativa en los municipios, los hombres intentan convencer a los promotores que es mejor que ellos vengán solos en representación de su familia (como en el modelo ejidal). Es indudable que para algunas mujeres las reuniones de la Cooperativa son un espacio donde se rompe cierta monotonía rutinaria de las tareas domésticas. En algunos casos ellas aprovechan muy bien, haciendo difícil la participación de los hombres que se avergüenzan de "ir a reuniones de mujeres".

### ***Régimen cooperativista democrático***

La figura jurídica no es una obsesión al inicio del Fondo de Ahorro. La preocupación, en aquel entonces no es la cuestión legal, sino la promoción de la cultura del ahorro.

---

<sup>318</sup> Como lo nota el promotor Manuel Castillo, cuando se trata de buscar quien va a ser cajero, los hombres prefieren a las mujeres porque ellos tienen mucha ocupación, pero cuando hay que ir a las reuniones, los hombres disculpan a las mujeres porque ellas tienen tantas cosas que hacer...

Es de manera fortuita que en 1995, Santiago Martini recomienda albergar las actividades de ahorro y préstamo bajo la recién modificada Ley de Cooperativas. Entonces, nace formalmente FEDECOOP como Sociedad Cooperativa. En un primer momento el consejo de administración es de membrete. Las decisiones, empezando por las modificaciones al reglamento, se toman en la Asamblea de cajeros que se lleva a cabo por lo menos dos veces al año hasta 1997. En 1999 se reanudan esas asambleas (suspendidas por falta de recursos). En 2000, la figura del Consejo de administración empieza a tomar relevancia. Para el año 2001, existe autonomía de gestión respecto al FDC.

En todos estos diferentes periodos, el modelo ha sido participativo y democrático. Se arraiga en los principios del cooperativismo (aunque nunca se menciona la palabra, porque el sistema cooperativista es casi inexistente en el Chihuahua rural). Esto no ha sido fácil. Algunas asambleas de cajeros son una pesadilla para los organizadores o un castigo para los asistentes. Hay muchos aprendizajes en ese sentido para encontrar una buena fórmula. En la medida en que crece la Cooperativa, crecen también los retos para seguir manteniendo la participación democrática.

### ***Proyecto compartido e incluyente de indígenas***

El FDC trabaja con tres tipos de población: familias campesinas de temporal (su base histórica), familias campesinas de la zona de riego (son muy pocas) y familias indígenas Tarahumaras o Rarámuris. Los indígenas del municipio de Bocoyna fueron de los grupos fundadores del FDC. Pero, la dinámica mayoritaria de los mestizos de la zona de temporal, ha hecho que el FDC dedique sus acciones principalmente a la problemática campesina y muy poco a la problemática indígena (salvo unas luchas agrarias emblemáticas en la Sierra).

Los principales programas del FDC de los años 1998 a 2000 (es decir, ahorro, comercialización, granjas) no tienen beneficiarios indígenas hasta que se decide promover a la cooperativa en la zona indígena de Sisoguichi. Esto convierte el programa de ahorro como una actividad común a las diferentes poblaciones del FDC y refrenda el carácter incluyente del ahorro. La presencia de la Cooperativa entre los indígenas, es todavía incipiente, pero es firme. Es sin duda uno de los grandes retos, o más bien, una gran esperanza para los años que vienen.

### ***Sustentabilidad social y sostenibilidad económica.***

Como toda organización económica, y más por ser una sociedad que maneja financiamiento, la Cooperativa enfrenta la cuestión de su sustentabilidad y de su durabilidad. El apoyo, logrado por el FDC y las organizaciones de solidaridad francesas, de la Unión Europea, para apoyar los proyectos productivos (incluyendo la Cooperativa), es sumamente importante para que el despegue de la Cooperativa. Es un apoyo importante, por su monto pero sobre todo porque es plurianual, lo que permite planear y tener una visión a mediano plazo.

La opinión generalizada en el mundo de las instituciones de micro crédito, y fuertemente difundida por la cultura empresarial dominante, la de los organismos multilaterales (Banco Mundial) y la del propio Gobierno, es que la sustentabilidad económica debe ser parte de la ética de una organización, si quiere perdurar<sup>320</sup>.

El proyecto de ahorro de la Cooperativa no está obsesionado por la sustentabilidad económica (pese a los gritos de los que, en el FDC, consideran que la Cooperativa gasta muchos recursos). Al principio cuando hay dinero, se invierte en el proyecto y

---

<sup>320</sup> Sería muy provechosa una reflexión sobre si es muy "ético" construir la sustentabilidad de las organizaciones de micro crédito a costa del patrimonio de los socios, cobrando tasas de interés muy altas, como lo hacen muchas microfinancieras.

cuando ya no hay, el proyecto se inmoviliza casi por completo<sup>321</sup>. Pero siempre se da la prioridad a la construcción de la sustentabilidad social - vista como un conjunto de actitudes y de valores que conforman el capital social, la verdadera riqueza. Es así que a pesar de ya no contar con recursos, la Cooperativa sigue funcionando, porque si bien la organización no alcanza sustentabilidad económica, ha trabajado su sustentabilidad social. La Cooperativa ha creado bastante capital social para aguantar la crisis de recursos y arraigar su trabajo<sup>322</sup>. Así lo expresan los socios de aquellos tiempos que han invertido demasiado de ellos en esta aventura, para dejar morir el proyecto.

Los intercambios con otras organizaciones de ahorro y crédito, y la creación de la Colmena Milenaria en 1999, permiten afianzar ese criterio y no perder de vista que la verdadera sustentabilidad, la que da perennidad a la organización va más allá de la rentabilidad y el punto de equilibrio económico.

Casi todos los anteriores planteamientos tienen que ver con la construcción de la organización como sujeto social, resaltando mucho un trabajo centrado en la identidad y el sentido de pertenencia a la Cooperativa. Siendo una organización económica, con fines organizacionales y educativos, es fundamental que los socios se adueñen de la Cooperativa<sup>323</sup>. Pues, por lo general la gente tiene la actitud de cuidar más lo que es suyo (porque les importan más sus hijos que sus primos, más sus primos que sus vecinos...) cuando se sienten menos "responsables" de lo público<sup>324</sup>.

#### ¿QUE VALORES NOS HAN ORIENTADO?

A través un ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo en 2002, la Cooperativa ha reflexionado sobre sus valores, tratando de definirlos y ha dedicado una serie de talleres municipales en el invierno 2002, para difundir ese trabajo.

En la dinámica de consulta que se lleva a cabo, la gran mayoría de los cajeros resalta como más importante tres valores en especial.

La **responsabilidad**: (*Trabajamos con disciplina y puntualidad, cumplimos con los compromisos y pagamos a su debido tiempo*). Es el valor con mayor preeminencia para los socios. Añoran mucho que se haya perdido el sentido de responsabilidad. En la Cooperativa, la responsabilidad se declina como puntualidad (en las reuniones), como compromiso (a la palabra dada) y como la cultura del pago.

La **honestidad**: (*Manejamos nuestros recursos con justicia y transparencia*). El enfoque financiero de la organización obliga a dar gran importancia al manejo del dinero. La definición insiste sobre la transparencia en el manejo de la información y el concepto de justicia.

El **compañerismo**: (*Propiciamos la convivencia y las buenas relaciones humanas*). El equipo de la Cooperativa no era esperado que los cajeros la dieran tanta preeminencia a la convivialidad como valor de la Cooperativa. Pero existe un consenso entre cajeros y cajeras para resaltar la convivencia. Las reuniones han creado una cita regular, que permite a las mujeres salir de su casa, dejar el quehacer e

---

<sup>321</sup> Dando la razón a los que dicen que mas vale ser sustentable y no poner en riesgo la perennidad de la institución.

<sup>322</sup> Se puede retomar la metáfora del árbol que no es muy grande pero que ha logrado hacer bastante raíces profundas y que puede aguantar algunas temporadas de sequías.

<sup>323</sup> Para los evaluadores Ernesto Ugarte y Armando Bartra, esto fue evidente al oír los socios expresarse de "nuestra" cooperativa.

<sup>324</sup> Claro que se puede cuestionar que el espacio público, por ser de todos, es de cada uno y debería ser cuidado tan bien como nuestra casa.

ir a convivir un rato para platicar de otra cosa. En algunos municipios como en Temosachi, la promotora y las cajeras hacen unos convivios comunitarios cuando se terminan las reuniones, donde las socias traen algo de comer.

Otros valores identificados son:

El **servicio**: (*Servimos a la gente promoviendo su participación*). La idea del servicio aportado a la comunidad está muy presente con los promotores. El debate estuvo centrado en la idea que el servicio no debe desalentar la participación, sino al contrario alentarla.

El **cooperativismo**: (*Nuestra actitud permanente es que el interés colectivo está sobre el interés individual*). Los principios Cooperativistas, si bien son parte de los principios del proyecto, casi nunca se formulan de esta manera. La gente asocia vagamente el cooperativismo a la organización colectiva.

La **congruencia**: (*Hacemos lo que decimos*). Es tal vez una de las grandes virtudes de la Cooperativa: tener mucho cuidado entre la congruencia del discurso con los hechos. Se refleja por ejemplo en la muy estricta aplicación del reglamento.

La **perseverancia**: (*Desarrollamos nuestro trabajo con amor y constancia*). La Cooperativa tuvo que perseverar seis años antes de recibir buena aceptación para su planteamiento. Por esto la conciencia de ese valor que permite a la Cooperativa proyectarse en el tiempo y no quedarse solo en el corto plazo.

El **compromiso**: (*Tenemos iniciativa y entrega para el servicio a la cooperativa y a la comunidad*). Otro valor muy fuerte que muchos relacionan con la responsabilidad

La **equidad**: (*Tenemos apertura a la participación de los diferentes grupos y sectores de la sociedad: mujeres, niños, indígenas*). Es realmente más una apertura, que una acción de tipo "afirmativa".

La **lealtad**: (*Estamos comprometidos con la buena marcha de la cooperativa*). En el código de valores de la comunidad campesina de Chihuahua<sup>325</sup>, la lealtad tiene gran importancia. Es parte de la dignidad y del respeto a la palabra dada.

La **pluralidad**: (*Respetamos las diversas ideologías y religiones*)

Aquí se refleja la filiación con el FDC, cuya gran particularidad es acoger en un solo movimiento campesino con pronunciamientos políticas (en el sentido de política pública), a gente de todos los partidos o sin partido. La independencia del FDC y su fuerte identidad ha hecho del FDC un interlocutor difícil para todos los niveles de Gobierno. El precio a pagar ha sido una campaña de difamación continua, de baja intensidad, asimilando el FDC al PRD. En ese sentido la Cooperativa cuida mucho la pluralidad.

El **profesionalismo**: (*Brindamos eficiencia y calidad en los servicios que ofrecemos*). Ese valor es un reflejo del esfuerzo que los promotores (a través de capacitaciones) y la gerencia (a través de normas y procedimientos,) han hecho a favor de mejorar la atención al socio, pero también a la institución.

La **solidaridad**: (*Compartimos lo que somos, lo que tenemos, lo que sabemos y lo que hacemos para apoyar a otros grupos de nuestra sociedad, sobre todo a los más desprotegidos*).

La **responsabilidad social**: (*Nos sentimos co-responsables de los problemas que tiene la gente*).

---

<sup>325</sup> La lealtad es con la hospitalidad y la valentía los tres valores del escudo oficial del Estado de Chihuahua.

Estos dos últimos, muy semejantes son valores que la Cooperativa quiere proyectar. La organización ha demostrado generar redes de confianza y de solidaridad a su interior, pero existe una preocupación fuerte, como lo señalan Víctor Quintana o Armando Bartra que la Cooperativa se desinterese de lo que pasa a su alrededor - que la Cooperativa se encierre sobre si misma.

### ¿QUE METODOLOGIAS HEMOS DESSARROLLADO?

No un modelo metodológico preciso, particular, sistematizado, o patentado<sup>326</sup>. La Cooperativa no inventa nada al principio. Básicamente retoma el modelo que la UDEC esta trabajando, con bastante éxito, desde hace diez años en Tequisquiapan. Por supuesto que no todo es transferible y hay que hacer algunas adaptaciones o modificar otras.

### **Constitución de sujetos**

Un primer bloque de metodologías tiene que ver con la construcción del sujeto social que es la organización.

### ***El servicio de ahorro y préstamo, y el papel de la red de cajeros***

La Cooperativa da servicios a sus socios. Recoge el ahorro en las comunidades y lleva los préstamos a los acreditados (salvo que lo quieran recoger directamente en la oficina). Ese servicio se realiza a través del trabajo remunerado de los promotores, pero también a través del trabajo voluntario de los cajeros.

El cajero, dentro de sus tareas administrativas, recibe el ahorro, llena el formato de la hoja de colecta, la libreta del socio y entrega el dinero a la Cooperativa. Es parte importante de lo que se hacen en las taquillas de los bancos. Ese trabajo voluntario tan indispensable permite a la Cooperativa cubrir una extensa área con una población de recursos limitados; algo que los bancos, por los costos, han renunciado.

El papeleo no es engorroso y existe la voluntad de apurar los trámites. Aunque, a partir de 2001, el crecimiento y la presión, hacia y del, sistema formal obligan a la Cooperativa a mostrarse extremadamente rigurosa con los formatos, como los pagares<sup>327</sup>.

Manejar las tensiones entre la regulación burocrática bancaria y la noción de servicio de la institución hacia sus socios, en el marco de la necesaria regulación promovida por la ley de ahorro y crédito popular, va a ser todo un reto para la Cooperativa en los próximos años.

### ***El servicio educativo y organizativo***

Más allá de las actitudes de los promotores, y de la estrategia de la red de cajeros voluntarios, los valores identitarios de la Cooperativa se trabajan a través de la estrategia de educación que es el eje vertebral de la Cooperativa.

El propósito fundamental de la Cooperativa del FDC es la organización y la educación, en el marco del manejo del dinero.

Desde el inicio se vislumbra que la Cooperativa dispone de un espacio (la reunión de los socios en la comunidad) y de unos recursos humanos (los promotores). La asociación de los dos en una estrategia educativa empodera mucho la metodología de intervención de la Cooperativa.

---

<sup>326</sup> Dentro de las innumerables ventajas de un proceso de sistematización como este, esta el hecho de responder a ese tipo de preguntas que una organización no enfrenta de una manera cotidiana.

<sup>327</sup> De diez pagares, hay en promedio por lo menos uno que es rechazado por el gerente en razón de manchas, tachaduras, color de tinta...ocasionando vueltas extras para el socio o para el promotor.

La primera etapa centra los aprendizajes sobre el reglamento. Pero es evidente que mas allá del reglamento, la estrategia educativa de la Cooperativa del FDC no tiene sentido sin un “acoplamiento fuerte” con el FDC, para compartir, difundir, reflexionar los cambios estructurales que vive el medio rural. Pero hasta el 2000 la Cooperativa no cuenta con el respaldo institucional del FDC. Además los problemas económicos hacen que el espacio (las reuniones) y los recursos humanos (los promotores) no están en capacidad de cumplir con su comitiva educativa.

Es a partir de 2000 que se empieza a llevar a cabo la estrategia educativa.

El razonamiento, al principio, es el siguiente: los costos de la Cooperativa, con trescientos o quinientos socios en treinta comunidades son altísimos, en comparación con el simbólico margen financiero generado<sup>327</sup>. Entonces, una manera de “rentabilizar” la estructura inicial<sup>328</sup> es aprovechar la estructura (promotores y reuniones) para realizar un verdadero trabajo educativo. Si bien es injustificable mantener una costosa estructura con el solo propósito financiero, cuando se añade el propósito educativo al propósito financiero, entonces la cuestión de los costos, de la sustentabilidad cambia de enfoque<sup>329</sup>. Pero no basta decir que los promotores, en las reuniones, hacen trabajo educativo, hay que llevarlo realmente a cabo.

En un primer tiempo, se hace una verdadera lucha para lograr que los promotores transformen el tiempo pasado en asuntos administrativos, en tiempo dedicado en asuntos educativos, (la facilidad para los promotores es tramitar asuntos técnicos, un préstamo por ejemplo; mucho mas sencillo que llevar a cabo una reflexión educativa). Las reuniones donde 80% del tiempo se dedica a asuntos administrativos y particulares dejan lugar a reuniones, donde la mayor parte del tiempo está dedicado a asuntos educativos o informativos.

El paso siguiente que da la Cooperativa es el uso del Boletín Fuerza Campesina como soporte educativo.

En 2000, el FDC logra tener un boletín regular pero con una variedad de temas a veces carentes de coherencia.

Entonces se lleva a cabo un progresivo proceso de reflexión dentro del equipo de la Cooperativa que culmina con la reunión de la Colmena Milenaria de Torreón (donde se reafirma la importancia de las estrategias de educación informal para los integrantes de la Colmena), sobre el proceso educativo y el boletín. Por fin, es Graciela Ramos que da a conocer, a los cuadros de la Cooperativa, la metodología del Ver, Pensar y Actuar, de la educación popular que se retoma en a partir de entonces.

En Noviembre 2001 el boletín de información se transforma en soporte más didáctico con un tema de reflexión construido a partir del ver, pensar y actuar.

Sucesivamente se tratan los temas siguientes: la soberanía alimentaría, el presupuesto 2002, el presupuesto del sector rural 2002, la tierra, los elementos de identidad del FDC, los subsidios a la agricultura (en dos partes), el ALCA, el desarrollo rural sostenible, las prioridades nacionales...

---

<sup>327</sup> La Cooperativa en 2000 genera \$50,000 pesos de margen cuando gasta \$500,000 pesos en gastos de operación.

<sup>328</sup> Porque al principio se necesitan promotores y hay pocos socios en las comunidades. Es en la medida que los socios piden y pagan sus préstamos que aparecen los primeros ingresos para la Cooperativa.

<sup>329</sup> ¿A quien se le va ocurrir, salvo a los que contemplan la educación como un negocio, que un proyecto educativo tiene que ser económicamente rentable?

Cada mes, en la reunión de promotores, se intenta un ejercicio de entrenamiento, demasiado rápido tal vez, donde un promotor presenta a los demás, como usar el boletín en una reunión. Después, todo depende del promotor. De que tanto esta motivado o capacitado, para hacer participar a sus socios. Las promotoras particularmente Gloria Garay en Benito Juárez Namiquipa o Miriam Fernández en Temosachi son las mas "aventadas" y empiezan a usar dinámicas y cartulinas para tratar los temas del boletín.

Es todavía un área donde la Cooperativa puede mejorarse y profesionalizarse, principalmente a través de la capacitación de sus promotores.

El boletín no es propio de la Cooperativa. Lo hace el FDC pero se usa y se trabaja principalmente en la Cooperativa y hace mucho para reforzar el sentido de pertenencia a la "familia" FDC. Paradójicamente, la Cooperativa tiene en su seno gente extraña a la identidad Frentista pero es la única entidad de la familia FDC que hace un trabajo sistemático sobre la identidad.

### **Acumulación de poder**

Un segundo bloque de metodologías tiene que ver con el empoderamiento de las socias y socios.

### ***El método de toma de decisiones***

El reglamento norma los derechos y obligaciones de cada uno de los socios y mucho tiene que ver con la toma de decisiones.

La metodología heredada de la UDEC da bastante responsabilidad al grupo: el grupo decide quien entra, como se conforma, quien sale, pero, sobretodo, quien recibe préstamo. Al clásico modelo banquero donde el gerente o un comité de crédito ajeno, deciden de los préstamos, le sustituye la figura del grupo. El grupo decide los préstamos porque el dinero es propio y porque los socios del grupo, en caso de autorizar préstamo, lo garantizan con su ahorro y son co-responsables de la cobranza. Al principio, el grupo puede ser renuente a enfrentar esta responsabilidad, y sin duda por facilidad, prefería que la Cooperativa asumiera este compromiso.

Un otro importante aporte de la UDEC es el consejo de cajeros. En lugar de dar la autoridad a un tradicional comité presidido por un Presidente (que muchas veces se limita a una persona), se da la máxima responsabilidad a la Asamblea de cajeros para favorecer la participación, la construcción del consenso, los aprendizajes y romper con los tradicionales esquemas autoritarios. No significa que todo se decide en esta asamblea porque hasta 2001 las decisiones operativas, financieras o ejecutivas de la Cooperativa se toman en el FDC (con el responsable del proyecto o con el coordinador de la Comisión Ejecutiva). Pero lo más trascendente, la función legislativa, es decir las modificaciones al "sagrado" reglamento, recaen sobre la asamblea de cajeros.

A partir de 1995, la Cooperativa cuenta con existencia legal y con un consejo de administración, pero no cambia su esquema. Siguen las reuniones de cajeros, el consejo es de membrete y no se junta hasta 2000.

Lo que antes se podía hacer con treinta cajeros, ya no se puede llevar a cabo con doscientos. En la medida que crece la Cooperativa, se modifica, a veces con dificultades, el esquema. El voto secreto reemplaza el voto público en las asambleas generales (demasiado brazos que contar). Se crea la asamblea municipal de cajeros

(que se reúne cada 6 meses), para poder con grupos más chiquitos, profundizar los temas y hacer un trabajo educativo en dirección de estos cuadros intermedios fundamentales que son los cajeros. Las propuestas o los cambios se presentan en los consejos municipales de cajeros, y el acuerdo se formaliza en la Asamblea General.

En una Cooperativa los socios son a la vez clientes-beneficiarios y socios-dueños de la sociedad. A veces, en las asambleas, el proceso de toma de decisiones se complica cuando tienen que asumir posturas como socios que les afectan como clientes; con la dificultad extra que los que participan en las asambleas son delegados de su grupo y que su decisión involucra el grupo. Pero estos momentos son espacios participativos y educativos de gran calidad<sup>330</sup>.

Para las decisiones operativas, la primera autoridad propia de la Cooperativa que se instituye a final de 1999 es la reunión de promotores donde, alrededor del asesor responsable del proyecto, se construye un grupo referente y un órgano de planeación y participación. Paulatinamente la Cooperativa logra su autonomía organizativa con el FDC. Muchas de las decisiones siguen tomadas por el asesor responsable del proyecto, pero a partir de 2001, éste ya no responde ante el coordinador del FDC, sino ante el consejo de administración de la Cooperativa.

Si el consejo es el lugar de decisión formal, las grandes decisiones se consensan y se comparten en la reunión de promotores (donde asisten el Presidente y el tesorero del consejo de administración). En el consejo recaen todas las decisiones de interpretación del reglamento y de casos excepcionales<sup>331</sup>. Es un aprendizaje muy valioso para tomar decisiones y asumir las consecuencias. No es fácil, pues varias veces el consejo se bloquea y se atasca en unos asuntos sin real importancia, y no siempre cumple con su papel de lugar de definición estratégica que debería ser. Además los consejeros deben asumir posturas para la institución y no pensar como socio o como cliente. La supuesta práctica democrática de cambiar cada dos años de consejeros hace que, a penas cuando los consejeros adquieren experiencia, se habla de cambiarlos y todo empieza desde cero.

Al principio, los promotores no siempre entienden porque el consejo asume decisiones importantes, si son ellos los operativos y son los que tienen mas informaciones. De la misma manera, el consejo quiere hacerlo a veces de promotor, involucrándose en detalles que no son de su competencia. Hay que insistir y volver a explicar los beneficios de la separación de poderes en pro de una buena gobernabilidad: por un lado, la legitimidad profesional de los promotores y, por otro, la legitimidad política de los consejos. La división entre los que deciden y los que llevan a cabo las decisiones.

En 2002 se hace un proceso de planeación estratégica para actualizar, de manera colectiva los planteamientos básicos y para pensar los próximos años. Allí, la Cooperativa asume en su misión él de participar en la construcción del sistema de banca social y reafirma sus prioridades educativas y organizativas.

La metodología de toma de decisión debe adecuarse al tamaño de la organización. Pero, en todo los niveles, lo que se busca siempre es el aprendizaje que conlleva la toma de decisión y la participación lo mas consensada posible para una mayor eficiencia en la aplicación de la decisión.

### ***La formación de liderazgos***

---

<sup>330</sup> Como los debates sobre la modificación de las tasas de interés al ahorro o a los préstamos.

<sup>331</sup> El consejo aprende rápidamente a conocer la fuerza normativa de la jurisprudencia. Si derogan en un punto del reglamento a favor de un socio, los promotores se dan cuenta y sabrán exigir la misma derogación para sus socios o armar un berrinche para denunciar los tratos preferenciales.

La otra metodología que lleva al empoderamiento es la formación de liderazgos. Es un planteamiento básico para el fondo de ahorro del FDC en 1993, dada las deficiencias del FDC en materia de cuadros intermedios. Este trabajo se hace a tres niveles: los promotores, los consejeros y los cajeros.

El primer nivel, donde la cooperativa hace un gran trabajo de formación es el nivel de los promotores. La asesora Kuata dedica gran parte de su esfuerzo a formar sus promotores. Después, en el 2000, la reunión de promotores es un "taller" permanente que se complementa con capacitaciones como el taller anual de la UDEC en Tequisquiapan (donde 15 promotores asisten de 1996 a 2002), en las reuniones de la red Colmena, en los eventos promovidos por el PRONAFIM<sup>332</sup> o en las sesiones propias de la Cooperativa (sobre educación popular, contabilidad básica...). Aunque aprenden conceptos y conocimientos nuevos, los promotores desarrollan sobre todo nuevas aptitudes como el trabajo colectivo, la planeación por objetivos, la construcción de la visión... Es más una educación al liderazgo, que una escuela técnica.

Generalmente en las reuniones de promotores, el promotor da su informe y comparte con los demás sus inquietudes, se informa de las decisiones tomadas por el consejo, y se toma en cuenta las opiniones de los promotores a propósito de la agenda del siguiente consejo. Se ve la parte educativa y se termina con informaciones diversas o asuntos generales.

El mismo trabajo se hace con los principales consejeros de administración (el segundo nivel), con la limitante que los consejeros cambian cada dos años y que parte de la reunión del consejo se dedica a asuntos administrativos legales. Los consejeros están asociados a las capacitaciones de los promotores. En estos diez años, nunca se logra hacer funcionar el consejo de vigilancia.

En el tercer nivel, los cajeros se forman básicamente en los talleres municipales y en las reuniones mensuales. Pero, es sin duda el punto más débil del esfuerzo de la Cooperativa dado el tamaño de la tarea. A finales de 2002 son más de 400 cajeros. En su evaluación Armando Bartra hace algunas propuestas sobre el papel de los cajeros<sup>333</sup> y su participación en las asambleas<sup>304</sup>.

Finalmente la Cooperativa trabaja de manera extensiva la formación de los socios. A través del boletín y de la movilización contra el ALCA en Octubre 2002, se logra movilizar a las socias y socios en lo que representa, para las mujeres, tal vez su primera actividad ciudadana (más de cuarenta puntos carreteros donde se distribuyen volantes). En ese sentido Armando Bartra sostiene que la Cooperativa participa en una

---

<sup>332</sup> Programa Nacional de Microfinanciamiento al Micro empresario

<sup>333</sup> Armando Bartra subraya: "El haber participado en algunas reuniones de ahorradores nos lleva a pensar que debería ampliarse el papel y la función de los cajeros. A nuestro juicio, pudieran evolucionar del simple manejo administrativo a la transmisión de la información generada en otras reuniones, empezar a explicar los temas de reflexión que contiene el boletín "Fuerza Campesina" y, en general, coordinar las actividades del grupo, lo que reduciría la carga de trabajo del promotor y...el sesgo paternalista que a veces adopta su relación con los demás."

<sup>304</sup> "Seguramente, los beneficios de las acciones de capacitación y formación, por ejemplo, tendrían mayor impacto si hubiera más regularidad y estabilidad de los participantes, tanto en los talleres como en las reuniones regionales de cajeros. Sin embargo, la rotación de los comisionados es una costumbre campesina arraigada que refleja lo apretado de la agenda de quienes no usan agenda y... también cierta subestimación de la relevancia de estas actividades."

renovación del FDC<sup>305</sup>.

### ***El método de expansión***

Aunque los números son todavía relativos, la Cooperativa tiene un crecimiento exponencial. Multiplica sus socios ahorrando por dos, cada seis meses de 1999 a 2002. Es un resultado espectacular en comparación con el estancamiento de los años 1993-1998. No hay un método de promoción definido, sino que se responde a la demanda (y a veces hay comunidades que por falta de recursos o de disponibilidad no se atienden). Es por la vía del boca-oído, que los socios transmiten a los no socios los beneficios de la Cooperativa, hasta que un día éstos pidan al promotor hacer un taller de inducción.

Hay un intento de sistematizar el contenido del taller de inducción. En 2000, se elabora una guía con los puntos básicos a tratar: Ahorro, organización y crédito. Pero es muy poco utilizado.

### ***La metodología financiera***

Al principio, el ahorro es quincenal pero se recoge mensualmente. Las distancias impiden llevar a cabo el modelo del ahorro semanal de Tequisquiapan. En 2000, los cajeros deciden ahorrar mensualmente. El compromiso de ahorro nunca se ha reevaluado, a pesar que \$20 de 1993 representan \$70 en 2002. El argumento es de no excluir a nadie y la integración de socios indígenas justifica esa posición. Pero, la mitad de los socios ahorran extra y el promedio de ahorro por socio está alrededor de \$45 por mes. Los socios ahorran pero también retiran dinero. De cada \$100 pesos que entran, los socios solicitan \$30 lo que demuestra que utilizan a la Cooperativa como su banquito.

Hay dos tipos de préstamos en la Cooperativa: Los normales (para la economía familiar) con dinero del ahorro, y los para proyectos, con recursos de la Secretaría de Economía (PRONAFIM).

Es hasta el año 2002 que la Cooperativa decide aceptar manejar una línea de crédito externo con dinero del Gobierno. No significa que hasta entonces los campesinos no tenían necesidades financieras más importantes sino que se cuidaba de caer en la experiencia de la Caja solidaria donde los campesinos no pagaban el préstamo del Gobierno por ser dinero del Gobierno. De manera muy sana, la Cooperativa ha fortalecido su cultura y sus valores antes de manejar dinero externo.

La metodología de los préstamos del ahorro esta marcada por el reglamento:

Reglamento:

5.1 Los socio(a)s podrán solicitar préstamos a su grupo después de haber ingresado a la Cooperativa y haber cumplido los siguientes requisitos:

- a) Tener tres meses de pertenencia en la Cooperativa y haber ahorrado cada mes durante los tres últimos meses.
- b) Haber asistido a las tres últimas reuniones mensuales de su grupo.
- c) Que el o la cajero(a) o su suplente o un representante del grupo, haya asistido a la última reunión del Consejo de Cajero(a)s.
- d) No tener préstamo vigente.

<sup>305</sup> Un impacto sustantivo del proyecto financiero ha sido reactivar y enriquecer la militancia del **FDC** y, en cierta forma, cambiar su perfil. Las tradicionales movilizaciones coyunturales y temporales se enriquecen con un activismo cotidiano; el acendrado hábito de invertir en gestiones y presiones que producen recursos o servicios generalmente gubernamentales, contrasta con un proyecto donde los socios aportan la mayor parte de los recursos y se organizan para operarlos; a la composición mayoritariamente masculina propia de ésta y de otras organizaciones campesinas se sustituye el creciente peso de mujeres ahorradoras, algunas de las cuales invitan a sus maridos a que también se incorporen al **Frente**.

- e) Haber cumplido con sus aportaciones sociales.
- f) Tener en su ahorro al menos una quinta parte de la cantidad que solicita.
- g) Hacer la solicitud de préstamo por escrito (en el formato para préstamo) a su grupo.

5.2 En caso de ser aprobada por el grupo, deberá de estar firmada su solicitud, por lo menos el 50 % de los socios del grupo, además de la firma del o de la cajero(a).

5.3 El Consejo de Cajero(a)s determinará los plazos mínimos y máximos de los préstamos de acuerdo con la disponibilidad de dinero y el número de solicitudes programadas.

5.4 La tasa de intereses al préstamo será determinada y revisable por el Consejo de Cajero(a)s.

5.4 El socio(a) firmará un pagaré a ser pagado en letras mensuales.

5.5 Si el socio(a) del grupo cae en cartera vencida, serán suspendidos los préstamos a ese grupo, en tanto no cubra el préstamo vencido.

5.6 Para tener derecho a renovar un préstamo debe de haber cumplido con el ahorro ordinario durante los últimos tres meses.

Los prestamos PRONAFIM tienen otra lógica. Ya no hay garantía solidaria del grupo. El préstamo lo decide un comité donde esta un miembro del Consejo, el promotor del municipio de donde se solicita el préstamo y el asesor. Se hace un estudio técnico adaptado a los formatos utilizados por FIRA. Hay garantía líquida y prendaria. Pero la decisión se toma sobre todo en función del comportamiento del socio y de su reputación. El estudio es como una herramienta para darse cuenta de que tan claro esta el socio en su propósito y para que haga una reflexión sobre sus costos y sus ingresos.

Ese tipo de préstamo generalmente de \$30,000 pesos, obedece más a la lógica bancaria. Hubo un debate para saber si se podía usar la misma metodología que en los préstamos normales, pero la mayoría de promotores y de los consejeros decidieron que las cantidades eran demasiado grandes, para que los socios pudieran responder y que se corría el riesgo de bloquear las solicitudes. También se habló sobre las garantías prendarias o hipotecarias. Finalmente y después de un largo debate, el consejo decidió exigir garantías del 1.5 del monto del crédito, aunque sin registrarlas.

Lo que no tiene la Cooperativa es una metodología de acompañamiento de los proyectos que financia. No hay asesoría técnica, no hay articulación entre el financiamiento y lo productivo.

En el año 2000, se generaliza, después de la consulta a los grupos, el apoyo para gastos funerales (muy bien recibido por las familias de los socios). Este es un buen ejemplo de una red de solidaridad, donde entre todos se comparte mutuamente un riesgo que cada uno, aislado, podría difícilmente enfrentar. La cuestión de los seguros (particularmente para la salud) son pistas para el futuro tan importante como la cuestión del crédito.

La Cooperativa, a partir del 2000, adopta los certificados de aportación y se hacen talleres municipales sobre el capital social y su significación. El ahorro es de los socios. Es un dinero que está en custodia de la Cooperativa, pero es intocable. Tarde o temprano, hay que devolver ese dinero al socio. Los certificados de aportación son diferentes. Es la apuesta del socio en la Cooperativa, lo que acepta arriesgar. Si le va bien a la Cooperativa, sus certificados de aportación van a tomar más valor. Si le va mal, van a perder valor. En el marco de la nueva ley de ahorro y crédito popular, el ahorro va a ser respaldado por un fondo de seguro para los depósitos, mas no los certificados de aportación. Por esto cuando la Cooperativa logra que los socios, en su mayoría, acepten un aumento del valor de los certificados de aportación, es la demostración de un compromiso extra y de la confianza de los socios en la organización (apuestan y arriesgan en ella).

En materia de cobranza, hasta el año 2,002 la Cooperativa usa métodos de presión social. Rápidamente, como en el boletín de la URAC, se dedica un espacio del Fuerza Campesina a los deudores llamados "Patos". Es una medida temida por los socios, pero en 2002, la Cooperativa empieza a pasar "spots" en las radiodifusoras de Cuauhtémoc, para convocar a sus socios en cartera vencida a acudir a la Cooperativa para arreglar unos "asuntos pendientes". Pero, a la Cooperativa le falta una verdadera estrategia de cobranza, como lo demuestra el crecimiento de la cartera vencida que alcanza el 10% al final del 2002.

Para concluir esta parte sobre las metodologías, la Cooperativa no inventa nada muy nuevo. Adapta más a su realidad el modelo de la URAC-UDEC.

Lo más relevante es tal vez más en la manera de aplicar las metodologías que en el contenido. En otras palabras, no hay tantas innovaciones metodológicas pero mucha perseverancia y constancia en la aplicación sistemática y en el seguimiento del modelo metodológico. Se observa también una buena reactividad al cambio y cierta flexibilidad para adaptar el modelo al contexto o a las exigencias de la institución.

### ¿QUE SINERGIAS HEMOS ACTIVADO?

El trabajo del Fondo de ahorro y de la Cooperativa del FDC ha sido un trabajo centrado más hacia dentro que hacia fuera. Lo esencial de la estrategia ha sido de relacionarse con los Frentistas para promover el proyecto.

Los siete primeros años de la Cooperativa son muy auto centrado. Hay pocas relaciones con otros actores del sector, pocas relaciones con otros actores públicos o privados. En 2001, en la medida que los problemas de sobre vivencia se arreglan, la Cooperativa empieza a interesarse a su alrededor.

### **Sinergias con actores públicos**

En la repartición de los roles entre FDC y cooperativa, las relaciones con el poder público son tarea del FDC.

El Gobierno Federal empieza involucrarse seriamente en la problemática de las finanzas populares a partir de 1999. La Cooperativa adquiere interlocución propia con el PATMIR (SAGARPA) o el PRONAFIM (SEDECO). Pero no podemos hablar de sinergia. Es más una relación de beneficiario hacia un programa. El objetivo es ser apoyado por el programa pero no hay una estrategia para pesar sobre la política pública. Así el periodo 1999-2001 es un periodo intenso de negociaciones y foros sobre la famosa ley de ahorro y crédito popular... donde la Cooperativa se distingue por su ausencia (tiene otros retos y otras prioridades mas internas en aquel momento).

El Gobierno Estatal es indiferente a la problemática del financiamiento rural. La relación es sobre todo política y con el FDC. Los apoyos conseguidos (los recursos del FONDEN<sup>303</sup>), son acuerdos que logra el FDC en favor de los socios.

A nivel local existen varios intentos de relacionarse con las Presidencias Municipales, con resultados muy variados. Algunos ignoran las invitaciones, otros asisten pero no se comprometen en nada en concreto. En el mejor de los casos, los municipios más organizados logran apoyos para las reuniones de cajeros. Pero generalmente mas por la relación con el FDC que por ser de la Cooperativa<sup>304</sup>.

Conciente de estos limites, la Cooperativa se ha dado un objetivo muy claro, en su

---

<sup>303</sup> Fondo de Desastre Naturales

<sup>304</sup> Es una actitud común de los tres niveles de Gobierno de dar crédito a una organización en función de su capacidad de movilización política. En ese sentido, el FDC es respetado y temido cuando la Cooperativa (cuando son las mismas gente) no "pinta" para ellos.

planeación estratégica (2001-2003), de relacionarse mas con su entorno.

### **Sinergias con actores privados**

La UDEC juega un papel importante durante todo el proceso pero su influencia se hace sentir sobre todo al principio. En 10 años hay solamente tres visitas de la UDEC en Chihuahua, lo que es poco. La influencia se hace mas sentir a través del taller anual de la experiencia de Tequisquiapan y a partir de 2000, a través de la red Colmena.

En 1994, CENAMI juega también un papel importante dado la interlocución que Gabriel Borunda, uno de los iniciadores del proyecto, tiene en esta institución.

Pero la exitosa inserción en la Red Colmena Milenaria es, hacia fuera, el verdadero logro de la Cooperativa. Esto permite romper su aislamiento y construir un proyecto colectivo de educación y desarrollo local en torno al ahorro, que no cesa de tomar relevancia en el contexto Mexicano.

La planeación estratégica realizada por la Colmena Milenaria reactualiza y precisa su misión que retoma completamente lo que la Cooperativa quiere lograr en materia de sinergia nacional: *Somos una Red de organizaciones plurales, diversas y autónomas que estamos construyendo un espacio de acompañamiento y fortalecimiento del sector de las finanzas populares, privilegiando los procesos educativos y organizativos en torno al ahorro, con la finalidad de tener presencia en dicho sector.*

### **Sinergias con el FDC**

Finalmente la mayor parte del trabajo esta en la creación de sinergias con el mismo FDC. Las relaciones entre las dos entidades no son sencillas. La Cooperativa es hija del FDC pero a lo mejor es muy joven para enfrentar estas responsabilidades. El procreador no siempre cumple con su tarea de buen padre y a veces la hija rebelde quiere salirse de la casa. Pero no hay duda que el interés o la originalidad de la experiencia reside en la yuxtaposición de dos entidades una más política y otra más económica que son como dos instrumentos posibles de usar para alcanzar los mismos fines.

Los cambios de dirigencia en el FDC tienen consecuencias fuertes sobre el quehacer de la Cooperativa. Al principio el Fondo de ahorro se gesta en la indiferencia del mismo FDC. Es mas una apuesta de algunos dentro del equipo, que una posición asumida colectivamente. Después, la Cooperativa es rehén de los debates en el seno del FDC y victima de problemas de planeación de recursos. Pero los dos actores tienen dificultades a asumir sus diferentes lógicas como lo demuestra el famoso debate "si los socios de la Cooperativa son o no son del FDC".

Es a partir del 2000 que la Comisión Ejecutiva asume plenamente el proyecto y que despega la Cooperativa. Se demuestra en ese periodo todo lo provechoso de un trabajo conjunto entre las dos organizaciones.

En 2002 el crecimiento organizativo de la Cooperativa y el relativo éxito de su modelo crean tensiones con la estructura tradicional del FDC y cuestionan su identidad ("La Cooperativa esta rebasando el Frente").

Definitivamente la dialéctica entre el FDC y la Cooperativa no esta terminada, pero el éxito de los dos proyectos (que persiguen fines similares), pasa por la construcción de sinergias organizativas y entre los dos entidades.

Ciudad Juárez, Chihuahua

## **VI. Mujeres artesanas ñähñús de la cooperativa ya munts'í b'ehña en el valle del Mezquital en Hidalgo**

Impulsora de Alternativas Regionales, S.C.

### **1. Introducción**

Caminando hemos encontrado el camino, entretejiendo palabras, pensamientos, sentimientos y sueños. Este es el andar de las mujeres construyendo su realidad. A lo largo de este reto de sistematizar la experiencia con la cooperativa de artesanas Ya munts'í b'ehña, surgieron muchas preguntas que buscamos responder aunque surgieron otras muchas preguntas más que nos quedan por seguir respondiendo. Hemos logrado construir un camino entretejido, la experiencia no es de las que acompañamos, sino es también y sobretodo de las mujeres ñähñús. Para ellas está dedicado este esfuerzo. Sin ellas hubiera sido imposible terminar de escribirlo, pues fueron el aliento y el motivo para hacerlo.

Cuando se pensó en el objetivo de la sistematización se habló de rescatar la experiencia del trabajo de acompañamiento de Idear con las mujeres de Ya munts'í b'ehña, y que quizá más adelante ayudaría a sistematizar desde la organización de mujeres. Sin embargo, el proceso fue al revés, las mujeres al realizar algunos de los ejercicios para la sistematización, lograron visualizar y analizar su proceso. Fue un efecto de espejo con ellas y las dos asesoras que acompañamos, en el sentido de

vernos reflejadas en este caminar y darnos cuenta que es nuestro caminar entretelado lo que nos ha hecho construir, aprender, crecer y seguir soñando.

Ahora es ver que las mujeres se asumen como sujetas sociales constructoras de su organización. Y aunque hay numerosos retos por delante, Ya munts'i b'ehña ha aparecido como una organización que ha logrado constancia, calidad y presencia de las mujeres en su región. El esfuerzo, empeño y valentía de las mujeres es lo que la ha hecho fuerte.

Esperamos que este esfuerzo de sistematizar este camino entretelado, ayude a las artesanas a seguir adelante en esta lucha de constantes retos. Además esperamos sirva como una experiencia más, a lado de las otras 33, que vivimos y compartimos el gusto de coincidir en este esfuerzo por conjuntar saberes y formas que nos permitan construir un desarrollo distinto, con todos los adjetivos que comúnmente nos gusta escuchar: incluyente, equitativo, justo, digno, integral, alternativo... . Por el esfuerzo de querer vivir en un país y un mundo mejor.

El presente trabajo se divide en cinco partes incluyendo la presente introducción como primera.

La segunda parte presenta un panorama nacional y regional de la realidad del campo en nuestro país, haciendo énfasis en el empobrecimiento de las comunidades rurales e indígenas, pero sobre todo en la feminización de la pobreza. En el contexto regional se presenta la realidad vivida en la región del Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo en donde se encuentra la organización de las mujeres ñähñús Ya munts'i b'ehña, y que nos ayuda a comprender su realidad.

En la tercera parte, "Los caminos andados" habla de las historias tanto de Idear ( Impulsora de Alternativas Regionales) como de Ya munts'i b'ehña. A lo largo de los relatos se exponen las visiones, valores, estrategias y vínculos que se fueron creando y recreando en este andar.

En la cuarta parte "Los pasos entretelados" hace un análisis de este andar exponiendo una metodología no muy estructurada como modelo, sino una reflexión de cómo fue dándose la experiencia y los aspectos relevantes por trabajar en cada etapa. Se mencionan líneas estratégicas con sus estrategias de trabajo; se complementa con comentarios sobre cómo se vivió por la organización de mujeres.

La quinta parte "Y ahora que..." presenta los retos que hoy enfrenta la organización de Ya munts'i b'ehña, y es prácticamente como un anexo del trabajo que se consideró necesaria para comentar, por una parte, lo que este proceso de sistematización generó y por otra una parte de la historia que se quedó fuera de tiempo en la sistematización, pero que fue fruto de los procesos que se fueron dando. Es la continuación de "y vivieron muy felices, pero..." y quizá será una "historia que tendrá que (seguir siendo) contada en otra ocasión".

## **2. Contexto de la sistematización**

### **1. Una mirada a la realidad indígena y rural en el contexto nacional**

Al hablar de propuestas de desarrollo en nuestro país nos lleva a mencionar un análisis de lo que ha sucedido en los ámbitos locales permeados por el modelo económico neoliberal que ha afectado gravemente las estructuras sociales, económicas y culturales de regiones principalmente rurales.

En este ámbito rural, el desgaste de las condiciones de vida ha llevado a la mayoría de su población a vivir en condiciones de pobreza y extrema pobreza. Las comunidades rurales se han visto excluidas a lo largo de la historia de nuestro país

México, de modelos económicos y políticos que dieron el énfasis a la industrialización, la urbanización y ahora el mercado y la globalización. Desde la crisis de 1982 y el énfasis del modelo neoliberal capitalista, el país ha sufrido un reajuste en sus políticas estructurales y programas de gobierno que atendieron a una exigencia por parte de organismos extranjeros como lo es el Banco Mundial, lo que trajo efecto devastados para el sector agropecuario. Los pueblos indígenas y comunidades rurales han sufrido un mayor empobrecimiento y han tenido que resistir recreando estrategias de sobrevivencia aún cuando éstas han afectado su propia identidad cultural. La lógica campesina se contrapone a la lógica del mercado neoliberal que de manera abrumante a forzado al mundo entero a vivir bajo sus reglas y condiciones.

Desde el sexenio zedillista los subsidios para los programas contra la pobreza disminuyeron. Entre 1994 a 1998 el PIB del sector agrícola decreció un 0.6%, mientras a nivel nacional fue de 3.4%<sup>1</sup>. La política globalizadora del mercado internacional a provocado el énfasis de la inversión privada y puso los ojos a la exportación de materias primas. Pero las condiciones fueron devastadoras para el campo mexicano pues los productos rurales se vieron desprotegidos, se eliminaron los precios de garantía, el Estado se retiró y la apertura comercial se aceleró en el último decenio sin barreras arancelarias dejando desprotegida la producción interna y favoreciendo a los productos agropecuarios de importación. Los costos de la producción se elevaron siendo ya altos para la población campesina, que al ver su empleo y salarios gravemente afectados ha optado por migrar; en 1999 se registra que el 45% de la población rural se movilizó a las ciudades<sup>2</sup>.

Dentro de la pobreza rural, encontramos tristemente que de las regiones más pobres corresponden a zonas con población indígena. De los 2 443 municipios del país, 803 son considerados indígenas, el 33% de los municipios. De éstos, 300 municipios viven en niveles de muy alta marginalidad, 407 municipios en alta marginalidad, 79 en condiciones de marginalidad media, y solamente 15 municipios en baja y muy baja marginalidad<sup>3</sup>. La marginalidad habla de la carencia de servicios básicos como es la vivienda, agua potable, vivienda digna, luz eléctrica, caminos y carreteras que dan acceso a las comunidades, escasez de clínicas y personal médico capacitado y difícil accesibilidad a escuelas.

En México el cálculo de la población indígena ha sido difícil, ya que los censos no siempre logran reflejar la población real. En los últimos censos se ha considerado las cifras de quienes son hablantes de lenguas indígenas. Para el 2000 se calculó una población de 6,004,547 personas lo que corresponde a un 7% de la población total de 5 años y más. En comparación con el porcentaje de 1990 que representaban un 7.5% de la población total de 5 años y más<sup>4</sup> en donde se registraron 5,282,347 personas

---

<sup>1</sup> Concha, Leonor Aída (2001); *“Las mujeres en el mundo rural” en El impacto de las políticas económicas globalizadoras en el trabajo y calidad de vida de las mujeres*; Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía; ; México,D.F. p.60

<sup>2</sup> Concha, Leonor Aída; Op.Cit. p. 58; Retomado de un documento de la CEPAL.

<sup>3</sup>Fuente: Programa Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas 2001 – 2006 (2002), INI y Oficina de Representación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas- Presidencia de la República. México; p.32 Retoma fuentes de la Conapo 1990, 1993 y 2001 y del INI-PNUD, 1996.

<sup>4</sup> Fuente Op.Cit. p. 26; Retoma datos del INI con base en los Censos Generales de Población y Vivienda. Aunque hay quienes mencionan hasta 10 millones de personas indígenas en 1993, si se considera no sólo la lengua, sino también su identidad indígena. (en Concha, Leonor Aída; Op.Cit.)

hablantes de lengua indígena. Es decir que aunque ha crecido el número de personas, la población indígena ha disminuido en comparación a la población y su tasa de mortalidad es superior a la del resto de la población; en 1992 se registra una tasa de mortalidad infantil de 40.2% a nivel nacional, y para la población indígena es de un 67%<sup>6</sup>. Además se refleja la migración y posibilidades del descenso en la *fecundidad*.

### ***La pobreza más pobre, la feminización de la pobreza***

En condiciones de pobreza y extrema pobreza las mujeres se ven altamente afectadas pues son quienes llevan la carga física del trabajo doméstico que en condiciones de pobreza tienen que caminar y cargar con el agua, la leña, no cuentan con atención en las clínicas de salud, etc. A lo que se le ha llamado la feminización de la pobreza.

Por ejemplo de la población monolingüe indígena, se calcula que de los 6,044,547 personas hablantes de lengua indígena, 1,002,236, son monolingües ( el 16.6%) en donde las mujeres representan un 63.1%<sup>5</sup>. Esto les refleja para las mujeres el impedimento de comunicarse y ser discriminadas en ámbitos educativos pues se refleja en su analfabetismo, de salud, fuentes de trabajo, de justicia y participación ciudadana, entre algunas. Aquí se destaca el papel de retransmisión y conservación de la lengua, aunque ya muchas mujeres indígenas que hablan español prefieren educar a sus hijos e hijas en este idioma para no sufrir las consecuencias de la discriminación.

Esto remite al acceso a la educación de la población indígena que muestra grados de analfabetismo altos. En el censo del 2000, la población indígena triplica la tasa de analfabetismo de la población nacional. La población femenina indígena presenta un rezago entre 3 y 6 veces mayor al promedio nacional. La educación para las mujeres es limitada, la mayoría sólo con primeros años de primaria y muchas sin escolaridad. En las últimas décadas ha aumentado la posibilidad de estudiar para las jóvenes, aunque esta no sea de calidad, lo que representa el acceso a opciones laborales, por lo general fuera de sus comunidades, migrando a los centros donde se encuentran industrias maquiladoras o a las ciudades cercanas para el trabajo como empleadas domésticas o empleadas en el sector de servicios o comercio. También lo que se ha observado con esto es una diferencia entre generaciones

Aunque se incrementa la infraestructura para la atención de los grupos indígenas, hay una grave escasez de atención médica y de material necesario para que las clínicas ofrezcan una atención adecuada e integral para las necesidades de las comunidades rurales e indígenas. Las causas más comunes de mortalidad en la población indígena son las infecciones intestinales, neumonías e influenza<sup>6</sup>. El incremento de la mortalidad en el ámbito rural entre 1992 a 1998 fue de un 5%. Las mujeres indígenas que han muerto durante el embarazo, parto o puerperio triplica al de las mujeres no indígenas. Su grado de desnutrición es alarmante y no permite a las mujeres afrontar

---

<sup>6</sup> Bonfil, S., Paloma; Marcó del Pont Lallí, Raúl (1999) Las mujeres indígenas al final del milenio; Edit. FNUAP y Conmujer; México,D.F.; p. 36

<sup>5</sup> Programa Nacional para el Desarrollo de Pueblos indígenas, p.39

<sup>6</sup> Bonfil, S., Paloma; Marcó del Pont Lallí, Op.Cit.

sanamente su embarazo, parto y lactancia; el 40 % de las mujeres indígenas presentan anemia<sup>7</sup>.

Las problemáticas de salud de las mujeres, se encrucece cuando está presente la violencia intrafamiliar que afecta física y psicológicamente a las mujeres, incluyendo también a las niñas y niños quienes son mayormente las víctimas.

### ***La migración como estrategia de sobrevivencia a la pobreza rural e indígena***

Como la producción agrícola se ha visto afectada por las políticas neoliberales como se mencionó anteriormente, la producción se ha limitado al autoconsumo. La estrategia para muchos ha sido migrar, a ciudades cercanas o a los Estados Unidos y Canadá. Las cifras citadas anteriormente de la población indígena habla del decremento de población en los poblados indígenas. La población femenina en áreas rurales en 1995 era a nivel nacional un 28.7%, pero al hablar de la población indígena, las mujeres alcanzaron el 93.5%<sup>8</sup>, cifras que presentan la realidad de un campo en donde los hombres han migrado y son las mujeres que han quedado al frente de sus comunidades

Si los varones han optado por migrar, las mujeres han aumentado su participación en la producción agrícola con mayor carga de trabajo. Además ellas han buscado opciones para su participación económica y muchas se han organizado para la comercialización de artesanías, volviéndose éstas una actividad económica importante para las mujeres que aportan mientras reciben las remesas. Además hay proyectos productos orgánicos y en el área de salud el rescate de plantas tradicionales y en el área de salud reproductiva, apoyadas con organizaciones de la sociedad civil.

### ***Resistencia y propuesta***

La organización ha sido una estrategia clave. Campesinos e indígenas han desarrollado organizaciones en torno a su identidad comunitaria y su actividad económica que a lo largo de las tres últimas décadas se han fortalecido logrando verdaderas propuestas de desarrollo para sus comunidades y regiones.

Ha habido una herencia de los movimientos sociales de los 60's y 70's del siglo pasado, de un proceso social importante con una creciente participación de la sociedad civil y de movimientos sociales de los distintos sectores urbanos y rurales que han marcado nuestra historia actual. Desde la izquierda de los 60's y 70's, el movimiento indígena zapatista de los 80's- 90's y una sociedad fortalecida y mayormente participativa para los 90's y 2000 que se ve reflejado en una dinámica política distinta y mayor participación ciudadana buscando condiciones de gobernabilidad más democráticas y con diversidad de partidos políticos en todo el país. Sin embargo, las condiciones de vida de la población en general no han mejorado y se han visto afectadas por políticas neoliberales globalizantes a la vez por la falta de propuestas políticas y estratégicas que contemplen las necesidades de la mayoría de la población mexicana.

---

<sup>7</sup> Programa Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas; Op. Cit.

<sup>8</sup> Bonfil, S., Paloma; Marcó del Pont Lallí, Op.Cit.

Las organizaciones campesinas, indígenas y de la sociedad civil han constituido una valiosa y propositiva contraparte a este sistema neoliberal. Se han alzado en contra de políticas que no benefician al campo, a las y los productores, a los pueblos indígenas, a las los migrantes a las y los trabajadores de todo el país. La voz se ha alzado en contra de injusticias, de impunidad frente a violaciones de los derechos humanos, frente a asesinatos de mujeres en Ciudad Juárez, frente al asesinato de defensoras y defensores de los derechos humanos. En contra de acuerdos internacionales de comercio, a una globalización no incluyente e amenazadora de los recursos ambientales, ecológicamente irresponsable. Mucho tenemos que aportar y se rescata de lo pequeño, de lo local, que ya no tan pequeño ofrece esperanza a un mundo diferente.

## **2. Sobre el Valle del Mezquital. Un contexto regional:**

El Valle del Mezquital es una región en el centro del estado de Hidalgo de grandes contrastes. Su paisaje semi desértico de cactus, magueyes y palmas combina atardeceres de color rojizo con sus noches estrelladas, el calor es intenso la mayor parte del año dejando paso a un extremoso frío para el invierno. En sus tierras se encuentran asentados pueblos mayormente indígenas ñahñus que durante siglos han permanecido creando una cultura de fuertes raíces que ahora se combina con hábitos de quienes han migrado en busca de empleo.

Así pues, nos enfocamos para efectos del presente trabajo en la población femenina y en especial a las mujeres indígenas y sus condiciones de vida. En el censo del 2000, la población en el Edo de Hidalgo se calculó de 2 235 591 habitantes, en donde 1153 598 son mujeres. Es decir el 51.6% de la población. Esta experiencia de la organización de mujeres artesanas se encuentra en tres municipios: Ixmiquilpan (de donde pertenece la mayoría de las mujeres de la organización), Chilcuautla y San Salvador. En Ixmiquilpan, se calcula una población de 75 833 habitantes, de las cuales son 40 334 mujeres, es decir el 3.5 % de las mujeres del Estado de Hidalgo. De éstas mujeres el 36.48% son mujeres entre los 20 y 44 años de edad, cuyo rango comprenden la edad de la mayoría de las artesanas de la cooperativa.

En el censo de 1995, se informa que la población indígena en el municipio de Ixmiquilpan era de 73 838 habitantes, es decir que el 48.45% de la población era indígena; de éste porcentaje 16,130 corresponde a la población indígena femenina, es decir el 10.58% de la población. Considerando esta información, La población monolingüe se calculó de 2 154 personas, el 8.49%.

La tasa de crecimiento de población de 1995 al 2000 se calculó de .50%. El grado de marginación pasó de alta (-6.360) en 1980 a media (-0.295) en 1995. Con un 19.42% de la población mayor de 15 años analfabeta; un 74.26% de la población ocupada con ingresos menores a 2 salarios mínimos; y un 49.47 % de viviendas sin drenaje; sin luz eléctrica un 24.13% y sin agua un 20.55%

### **La sobrevivencia del Valle del Mezquital. Contexto socio-económico**

Al pasar por los caminos, entre las milpas y el río se observa el caminar de las mujeres indígenas hilando con sus largas trenzas blancas de ixtle; mujeres, niños y niñas pastorean sus borregos y chivos entre las espinas del monte; los comerciantes llenan las calles y mercados del centro; gente que viene y va, del norte al sur, de las ciudades al campo; así ha permanecido una cultura indígena – mestiza del Valle del Mezquital cuyas estrategias económicas y sociales de sobrevivencia continúan hasta el día de hoy.

El Valle es una región de paso, sus caminos son transitados por grandes camiones de carga que llevan y traen productos del centro al norte del país. Entre principales actividades económicas encontramos la producción agrícola y artesanal, el comercio, servicios y como la mayor aportación económica, la migración principalmente a los Estados Unidos.

Las comunidades del Valle del Mezquital son principalmente indígenas campesinas. Sus tierras áridas tienen poca producción por la escasez del agua, aunque en algunos poblados se encuentran manantiales de aguas termales y canales de riego de aguas negras de la ciudad de México que han permitido que renazca la actividad agrícola en la región.

En general el clima semi-desértico del lugar hace difícil la agricultura. En la actualidad se siembra el maíz, frijol, haba, lechuga y jitomate para autoconsumo; alfalfa y pastura para ganado ovino y caprino. Se encuentra también la producción de frutas y oleaginosas que producen no sólo para autoconsumo sino también para venta lo que brinda un aporte económico a las familias durante la temporada de cosecha; principalmente se produce higo, durazno, granada, aguacate y nuez. Esta producción depende del acceso al riego y varía entre las comunidades.

Desde la década de los setentas, la respuesta ante el problema del agua para la agricultura fue canalizar las aguas negras tratadas de la Cd. de México al Valle del Mezquital. Las comunidades pudieron entonces cultivar sus tierras con éstos canales de riego, aunque hay un grave problema de contaminación.

Existen también comunidades que cuentan con manantiales naturales por lo que poseen mejor calidad de agua para su riego, como es el caso de El Alberto. Existen otras comunidades que se encuentran en terrenos donde no llegan los canales de riego ni cuentan con manantiales, sus tierras son de temporal y sus cultivos son mucho más vulnerable a los cambios climáticos, especialmente las sequías. Este es el caso de algunas comunidades que comprenden la organización

Algunos programas de gobierno han aportado sistemas de invernaderos para la siembra de tomate. Además también han promovido la cría de ganado ovino y caprino, por lo que muchas familias cuentan con pequeños rebaños que las mujeres, niños y niñas generalmente, tienen la tarea de pastorear.

El tallado y uso de la fibra del maguey se realiza por tradición en las comunidades ñahñús del Valle del Mezquital. Esta actividad se practicaba anteriormente para fabricar los ayates que se utilizaban para costales y mecapales para llevar carga, aunque ahora se ha sustituido por materiales plásticos. También se acostumbra que los niños y niñas pequeñas son cargadas y arrulladas en ayates, aunque en la actualidad son de hilo. La venta se diversificó a distintos productos de fibra de maguey que siempre han sido pagados a bajo precio en los mercados locales. En la actualidad este mercado se ha extendido a otras regiones, aunque el precio sigue sin favorecer a este producto artesanal. La cooperativa de las mujeres con las que trabajamos en Idear, favorece la venta de los productos artesanales al promover un mercado con principios del Comercio Justo, en donde se promueve una venta directa con los clientes y un pago mejor a cada artesana por su producto, el cual es mayor al que se recibe en los mercados locales y de otras regiones del país.

Además de la agricultura y el pastoreo, la región es un lugar de paso entre la capital del país y otras ciudades importantes del norte. El comercio es una actividad preponderante, sobre todo en Ixmiquilpan que es el principal centro donde concuerdan las comunidades del Valle del Mezquital. Es el mercado de Ixmiquilpan y esta cabecera municipal la que alberga un centro de comercio que desde tiempos remotos se le ha caracterizado como uno de los más importantes en la región. Ahí se encuentran comerciantes de todo tipo de productos y que en la actualidad se nutre en

buena parte por las entradas económicas de quienes migran a los EEUU. Por supuesto que para las comunidades indígenas, el comercio de sus productos con estos comerciantes intermediarios no les favorece. Sin embargo, gran parte de la economía regional se basa en el comercio.

Aún así, es la migración la que trae a las comunidades el mayor recurso económico en la región. Las remesas de los parientes que migran sostiene a las familias y comunidades. Les ha permitido abastecerse de productos que antes resultaban difíciles de obtener. Con la migración también se ha visto la influencia de la cultura norteamericana y la readaptación de éstas a la cultura mestiza e indígena del Valle del Mezquital. En el caso de El Alberto, la mayoría de los hombres, padres de familia y jóvenes, se encuentran en E.U. en donde se emplean en la construcción, restaurantes y en el campo. Sin embargo, la migración no es exclusiva de los hombres ya que muchas mujeres han comenzado a migrar también y ahora incluso, las familias completas se están yendo. Las mujeres jóvenes migran a las ciudades cercanas a trabajar como empleadas domésticas o en comercios y servicios. El impacto de la migración, es sin duda un aspecto a contemplar en los cambios de la vida cotidiana de las comunidades. Por lo pronto se observa una combinación de culturas en sus hábitos y prácticas cotidianas, en la vivienda, la religión y en el vestido.

En este sentido, la condición económica de las familias se sostiene, con muchas complicaciones, por la participación de todos sus miembros; el ingreso de las mujeres se ha vuelto no sólo un complemento al ingreso de sus compañeros, sino es también un recurso importante para el mantenimiento de los hogares mientras éstos se encuentran trabajando fuera de su comunidad.

### **La feminización de la pobreza en el Valle del Mezquital.**

Las mujeres han tenido que enfrentar los problemas de sus familias casi todo el año mientras sus compañeros no se encuentran, por lo que su papel como "jefas de familia" en la cotidianidad las ha hecho participar en espacios públicos. Muchas mujeres ñähñús del Valle de Mezquital han aprendido a enfrentarse por sí mismas ante los problemas que se les presentan, ellas comercializan, negocian y luchan por lo que buscan. Aunque los espacios de poder y la toma de decisiones en muchas ocasiones, son definidas, o en el mejor de los casos, consensadas con los varones.

En este sentido, el surgimiento de las organizaciones de mujeres ha dado presencia y un espacio de decisión para ellas en sus comunidades. Poco a poco las mujeres comienzan a visualizarse con la capacidad de hablar, opinar y tomar decisiones, aunque es un proceso que, en el caso de las mujeres de la cooperativa de El Alberto, apenas comienza y por otra parte, es un aspecto no generalizable para todas las organizaciones de mujeres del Valle.

Por otra parte, el nivel de educación formal ha aumentado con las nuevas generaciones, sin embargo, la limitación económica impide que se concluya en nivel medio superior y superior.

En el estado de Hidalgo se calculó en el censo del 2000, una población analfabeta de 212,452 personas de 15 años y más, de las cuales 134,616 son mujeres (el 63.36%). En el municipio de Ixmiquilpan hay 6,432 personas de 15 años y más analfabetas, de las cuales 4,649 son mujeres (el 72.28%).

La población de 5 años y más sin asistencia escolar: en el Estado de Hidalgo para el 2000 era de 1 304 886 personas de las cuales 692 036 eran mujeres (el 53%). En el municipio de Ixmiquilpan 41 796 personas de 5 años y más sin asistencia escolar de las cuales 23 034 eran mujeres (el 55.11%).

La mayoría de las mujeres adultas, entre los 20 y 44 años, de la comunidad de El Alberto tienen un nivel de educación formal bajo, es decir no terminaron la primaria.

Las mujeres de mayor edad son en su mayoría monolingües y no saben leer ni escribir. En la región en general, hay un alto índice de analfabetismo. Las jóvenes ahora estudian hasta la secundaria porque la comunidad cuenta con una escuela de este nivel. Aunque en las familias que no pueden sostener sus estudios, las jóvenes desertan y salen a trabajar. Muy pocas jóvenes continúan estudiando el nivel de preparatoria o una carrera profesional.

Hay una brecha generacional entre las mujeres adultas con las jóvenes que ya cuentan con mayor escolaridad y que reciben la influencia de quienes migran a las ciudades o al extranjero, transformando también cuestiones culturales. Aún así, las mujeres jóvenes no cuentan con una buena calidad de estudios y la competitividad en la búsqueda de empleos se ve amenazada con otros jóvenes egresados de escuelas urbanas o particulares de mejor nivel académico. Muchas veces esto desmotiva a las jóvenes ya que tienen que pasar por mucho esfuerzo y sacrificio para acceder a estudios y trabajos de calidad.

En el caso de la población varonil, los adultos cuentan con una escolaridad primaria. Considerando que se daba prioridad a los varones para el estudio, se podría calcular que alcanzaron mayor grados en la primaria que las mujeres, aunque por la necesidad de salir fuera a estudiar o a trabajar para apoyar el ingreso familiar, su escolaridad se limita a un nivel básico de primaria, no accediendo a la secundaria. En el caso de los jóvenes de las nuevas generaciones, cuentan con la secundaria en su comunidad, pero pocos continúan sus estudios de secundaria y menos aún preparatoria o alguna carrera profesional ya que dan preferencia a migrar a los EEUU.

Un aspecto importante que quisiéramos retomar es la Identidad comunitaria. Existe en general en la región una fuerte identidad indígena ñahñú que conserva principalmente la lengua. Esto ha favorecido que se haya generado en algunas comunidades una fuerte identidad indígena que se observa en la organización comunitaria. En la comunidad en donde se encuentra la organización de mujeres artesanas, se caracteriza por ser una delegación cuyas prácticas por usos y costumbres para elegir sus cargos y sus autoridades locales se siguen conservando. Esto ha hecho que la delegación tenga cierta fuerza política en la región y su municipio.

Esta fuerte identidad que se visualiza claramente, se combina con rasgos que, como mencionamos anteriormente, se han introducido por la migración. Un aspecto importante es la influencia religiosa que influye en la práctica y organización comunitaria. En algunas comunidades esto ha causado división y conflicto, pero en otras, como es el caso de El Alberto, se muestra un claro ecumenismo que puede ser gracias a la unidad de la comunidad por su fuerza identitaria.

Por otra parte, encontramos el contexto político en esta región que conserva una tradición priísta en donde se ha forjado el clientelismo y corporativismo que mantiene las relaciones con la población. De alguna manera estas prácticas fueron y continúan siendo una estrategia para las poblaciones en condiciones de pobreza para "resolver" problemas y necesidades de servicios y bienes básicos.

En este sentido, la relación entre gobierno local y la ciudadanía se ha dado a través de relaciones permeadas por esta lógica, que asegura al partido en el poder el determinar las prioridades en el uso de los recursos, además de control político de la población empobrecida.

Sin embargo, otros partidos políticos se han hecho presentes en la región y han dejado su impacto en algunos municipios. Los conflictos ante la resoluciones de necesidades o problemas en las localidades se politizan fácilmente dando pocos resultados perceptibles a la población.

### **3. Los caminos andados: Recuperando la historia**

## **1. Construyendo alternativas para el desarrollo desde Idear.**

El proyecto de Idear nace ante este panorama nacional, con el objetivo de impulsar el desarrollo en municipios y regiones en condiciones de pobreza de nuestro país. En abril de 1999 se constituye como Sociedad Civil –Idear, S.C.–, aunque comenzó a operar en 1998 en la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro.

Se creó un equipo de profesionistas que frente al escenario nacional de empobrecimiento de la población buscaban alternativas de un desarrollo distinto y contempló a distintos actores del desarrollo.

Idear consideró la importancia de la articulación entre gobiernos y sociedad. Vio en la participación ciudadana, en especial de las organizaciones sociales y en los gobiernos locales a dos actores fundamentales para el desarrollo. Así trabajó para fortalecerlos y brindar herramientas que apoyara su actuar para el desarrollo local.

En los primeros tres años, Idear ofreció tanto consultoría en finanzas públicas y asesoría para el desarrollo municipal.

También creó el Área de Organizaciones sociales con el fin de brindar apoyo e impulsar a las organizaciones sociales en regiones rurales e indígenas. El interés de esta área fue el de impulsar estrategias de organización social para el desarrollo local, específicamente se enfocó en regiones rurales e indígenas impulsando estrategias económicas y sociales de las propias comunidades.

Definió su objetivo principal el de impulsar estrategias que permitieran a las y los sujetos sociales con los que se trabajaba, ser protagonistas de su propio desarrollo en sus comunidades y regiones.

Dentro de los servicios que ofrecía a las organizaciones campesinas y artesanales, así como a agentes de la sociedad civil que trabajaban para sectores campesinos e indígenas, fueron diagnósticos socio-económicos en municipios del Estado de Querétaro y se ofrecieron apoyos puntuales a proyectos de pequeños productores y productoras en municipio de Cadereyta en la región de Maconí, en el mismo Estado. También fue introduciéndose a la región del Valle del Mezquital en donde comenzó su actuar con un diagnóstico de la región y posteriormente ya un acompañamiento cercano a la organización de mujeres Ya munts'í b'ehña.

El área fue definiendo su quehacer y sus alcances con las organizaciones campesinas e indígenas con las que definió su trabajo. Así se enfocó al impulso de proyectos de desarrollo local, especialmente en dos regiones: una en Amealco, Querétaro y otra en el Valle del Mezquital, Hidalgo.

Entre las estrategias definidas para el trabajo en las regiones fueron básicas aquellas referidas a alternativas sociales y económicas, que permitieran generar proyectos de desarrollo, a mediano y largo plazo en donde se rescatara la experiencia y conocimientos de las personas con las que se trabaja impulsando la organización.

Así los proyectos se apoyarán en fortalecer una base social con componentes que impulsen la formación de las y los sujetos sociales, paralelamente al desarrollo de sus proyectos económicos.

Entre las alternativas económicas se establecieron criterios con los que se impulsarían los proyectos de producción y comercialización cómo un principio básico era fomentar fue fortalecer las actividades económicas que la gente realiza y sabía hacer,

rescatando el conocimiento y enriqueciéndolo con propuestas que hicieran viables sus proyectos económicos.

Dentro de las estrategias económicas, los proyectos de producción y comercialización retomaron valores y principios impulsados por el Comercio Justo, ya que contemplan aspectos tanto sociales como económicos para las organizaciones a quienes exige democracia, transparencia, sustentabilidad y responsabilidad ecológica y calidad en los productos, a la vez que es crítica y propositiva para el mercado y sus consumidores.

Para el aspecto organizativo era claro generar en las organizaciones lo que llamamos una “mística” que permitiera generar o fortalecer una conciencia colectiva y comunitaria con valores solidarios. Las organizaciones como espacios de fortalecimiento de una identidad cultural y colectiva, que a la vez fueran retomando una conciencia de su papel social y político dentro de sus municipios y regiones.

El área de Organizaciones sociales contempló el fortalecimiento de las organizaciones sociales ofreciendo distintos servicios como los diagnósticos e investigación; estrategias educativas de formación y capacitación en diferentes aspectos que fortalecieran lo productivo-comercial y lo organizativo-formativo, se brindaron apoyos puntuales para proyectos productivos de organizaciones productoras y artesanales; también el apoyo en la gestión de proyectos y en vínculos con otras organizaciones sociales, instancias gubernamentales y universidades. Se introdujo la perspectiva de género que se consideró fundamental para el trabajo en el Valle del Mezquital.

Paralelamente, se fue construyendo una estrategia dentro del Área de Organizaciones Sociales que se conjugó con el actuar de Agromercados que se creó a finales de 1999. La estrategia en común fue complementar el esfuerzo de Idear que se enfocó a la consolidación de organizaciones sociales en todo el aspecto organizativo y el cuidado en los procesos productivos para alternativas del desarrollo local, mientras que Agromercados se dedicó a la comercialización de los productos constituyéndose como una empresa en donde se asocian las organizaciones sociales indígenas y campesinas para fortalecer estrategias de mercado.

### ***Nuestro camino entrelazado con las mujeres del Valle del Mezquital.***

Iniciamos el contacto con las comunidades del Valle del Mezquital mediante un diagnóstico y evaluación de condiciones de comercio justo en la región. Algunas organizaciones extranjeras que trabajan el Comercio Justo habían estado contactando a grupos de mujeres artesanas con clientes europeos para comercializar sus productos de fibra de maguey. Pidieron al equipo de Idear a finales de 1998 realizar un diagnóstico de las organizaciones que trabajaban con ellos. A finales de 1999, el grupo de artesanas de El Alberto buscaron organizarse para poder formar una organización uniendo a las mujeres de su comunidad en una organización que cumpliera los principios del Comercio Justo. En enero del 2000, Idear comenzó el acompañamiento al grupo de mujeres con la finalidad de constituir a la organización, apoyando los aspectos fundamentales para consolidar la organización y apoyar la producción para la exportación. Agromercados apoyó en la exportación de la artesanía.

Ese fue el inicio de esta experiencia que se ha entretejido con las mujeres de Ya munts’i b’ehña, las mujeres reunidas.

## **2. Recuperando nuestra historia: La cooperativa Ya munts’i b’ehña**

### **2.1. 1ª. Etapa: Antecedentes y tiempo de Lucha y Unión.**

La práctica de extraer la fibra del maguey para la elaboración de ayates como costales, cunas para los bebés y otras artesanías para otros usos, es una práctica tradicional en la región del Valle del Mezquital que se ha conservado hasta la actualidad. Se conformaron grupos de artesanas en varias comunidades que se dedican a labores artesanales con la fibra de maguey y/o en la elaboración de bordados y deshilados de gran belleza. Estas artesanías las han comercializado en los mercados locales desde tiempos remotos y posteriormente se extendió a la venta en mercados nacionales e incluso en el internacional.

Desde la década de los ochentas, con la participación de agentes externos y organizaciones nacionales y extranjeras algunos grupos contactaron clientes de tiendas relacionadas con el Comercio Justo en Europa, así que comenzaron a exportar sus artesanías.

A finales de los noventa, después de casi 10 años las organizaciones y clientes que mantenían el contacto y comunicación con los grupos de artesanos, pidieron a Idear realizar un diagnóstico para certificar que las organizaciones cumplieran con los requisitos y principios de Comercio Justo. Tras el resultado, hubo un cierre de ventas con aquellos grupos que no cumplieron con los acuerdos.

Sin embargo, las artesanas de El Alberto se organizaron y formaron un comité. Este comité quiso unir a los dos grupos de su comunidad e iniciar nuevamente por sí mismas cumpliendo con los principios de Comercio Justo acordados para poder vender al cliente. Con el apoyo de su comunidad consiguieron que se les prestara un salón de la escuela primaria para poder utilizarlo como local para recibir la artesanías de sus compañeras y realizar el empaque. Así solicitaron nuevamente al cliente a través de una carta para reiniciar la relación comercial.

Ante el entusiasmo por conformar un grupo que uniera a la comunidad de El Alberto y junto con otras artesanas de la comunidad de El Mezquital, las organizaciones y mercados solidarios decidieron reiniciar el comercio con las artesanas, solicitando el apoyo de una organización que acompañara el proceso, en la capacitación y requerimientos para la exportación..

Así en enero de 2000 se realizó una reunión con todas las partes interesadas para reiniciar el comercio de las artesanas de El Alberto y El Mezquital con el seguimiento de Idear, quien apoyaría en la consolidación y capacitación de la organización en lo productivo-comercial.

El equipo de Idear aceptó el trabajo con el grupo de artesanas teniendo un objetivo concreto con ellas y retomando las necesidad que en ese momento presentaba la organización: había que apoyar cualquier aspecto de la producción para la exportación al mismo tiempo que conformar una estructura interna que les permitiera introducir los principios de comercio Justo al esquema organizativo y consolidar la organización para obtener una figura jurídica que le permitiera más adelante su independencia para producir y comercializar por sí misma.

Se conjugaban entonces una serie de formas y visiones que debían coincidir en la organización, La visión de Idear, y la demanda del mercado de Comercio Justo y la práctica y costumbres de las mujeres artesanas. Desde Idear se tenía clara el objetivo de impulsar una estrategia económica ya definida por las mismas artesanas, y además darle un contenido social que reforzara aquellos valores comunitarios que hiciera el

proyecto un fin colectivo y un reforzador de identidades<sup>8</sup>. Además teníamos una lista de retos y preguntas para trabajar ¿cómo crear la base para una organización con principios de Comercio Justo? Había que velar por controles para evitar su incumplimiento como la subcontratación; ¿cómo una estructura democrática, la importancia de la transparencia; el rescate de costumbres como la Asamblea y comités comunitarios?

Para iniciar se realizó un acuerdo con el comité de artesanas en donde se especificaba las funciones y responsabilidades tanto de su grupo como de Idear. En las reuniones iniciales se trabajó mucho sobre la relación entre artesanas, cliente e Idear, recalcando que el apoyo de Idear estaría determinado por ellas mismas en todo lo que a las artesanas les interesaba para que el grupo se fortaleciera. El grupo señaló aspectos como: Contabilidad interna, análisis de costos, transparencia en la información, participación; registros, controles y manejo de información; apoyo en mercados; apoyo en su figura jurídica y en aspectos en relación al cuidado de sus recursos.

Se reiniciaron las exportaciones en enero de 2000. Algunas de las líderes habían estado en cargos anteriormente que les permitió organizar al grupo y lograr el acopio y empaque a tiempo y con excelente calidad. Retomando la manera de trabajo que se tenía, la producción realizada de manera familiar cuidando hacer las esponjillas con los parámetros de calidad que ya las mujeres conocían bien. Lo importante fue que el nuevo comité que surgía pudiera acopiar, recibiendo y controlando la calidad y lograr el etiquetado y empaque para tenerlo listo en el momento en que el agente aduanal lo recogiera en el local.

En la comunidad las autoridades apoyaron a las mujeres para unirse en un solo grupo. Les prestaron un salón de la escuela primaria en donde las mujeres pudieron acopiar los productos y empacar. Posteriormente este salón se los dieron en comodato a la organización. Los comités comunitarios y el delegado en turno apoyó mucho a las líderes para organizarse y lograr la exportación.

Posteriormente se transfirió a Idear y a Agromercados la tarea del seguimiento para el siguiente pedido de exportación a partir de abril de ese mismo año. Agromercados se encargaría de contactar al agente aduanal y realizar los trámites y la exportación. La organización de artesanas logró tener nuevamente el pedido a tiempo y con excelente calidad.

Comenzó entonces una ardua labor en detectar todas las necesidades para que la organización llevara el control de su producción, del acopio, el empaque y hasta la entrega al agente aduanal. Se diseñaron controles internos para la administración, inventarios de empaque y se diseñaron una ficha personal por artesana y que a la vez funcionó como acuerdo con cada una de las mujeres para trabajar bajo los principios de Comercio Justo.

Se llevaron a cabo reuniones con el comité para abordar los temas que se habían mencionado, brindar la capacitación, para la toma de decisiones y acuerdos de operación.

También se hicieron asambleas generales con todas las artesanas para presentar lo que se había analizado con los comités y para toma de decisiones principales en relación a la organización y el comité. Se realizaron varias reuniones con el grupo de

---

<sup>8</sup> Decimos identidades porque era fundamental en el trabajo con mujeres indígenas, contemplar la identidad ñahñú que tan fuertemente se tiene en la región, en el rescate de sus valores y aspectos positivos que les hicieran avanzar ; Además la identidad colectiva como organización para el bien en común y no individual; y la identidad de género como mujeres indígenas y lo que implicaba para ellas el proyecto.

El Mezquital, que aunque acudieron a las asambleas, requirieron reuniones para informar y motivar al grupo.

Por otra parte, había que tener un espacio de formación para las mujeres del comité en donde se analizaran la propuesta del Comercio Justo como una alternativa al mercado, y porqué se contemplaban los principios y valores para las organizaciones, clientes y las y los consumidores. En el mes de junio se hicieron talleres con tema de El Mercado y Comercio Justo en donde se analizó la dinámica del mercado global y experiencias del Comercio Justo. También se habló de otras organizaciones y experiencias de pequeños productores del país y se hizo una salida al Distrito Federal para conocer las tiendas en donde se venden sus productos y otros productos que ayudara a comprender el tema. La experiencia se retransmitió en Asamblea a todas las artesanas.

Durante el año el grupo se consolidó y creció, de El Mezquital habían 32 mujeres y 131 de El Alberto. Las líderes fueron a las comunidades cercanas a El Alberto y El Mezquital, para invitar a otras mujeres a la organización. A las nuevas mujeres que querían integrarse se les informaba de los acuerdos y principios con los que debía de trabajar, se le hacía llenar entonces su ficha de registro y firmar si estaba de acuerdo en participar con el grupo bajo esas condiciones.

Sin embargo, se fueron dando algunos conflictos internos en el comité dirigente, para lo que se realizaron varias reuniones para la resolución de conflictos durante el mes de agosto que ayudaran a analizar y enfrentar de la mejor manera los desacuerdos. Aquí el papel del equipo de Idear fue ser espejo de lo que sucedía en ese momento facilitando herramientas para que las mujeres de los comités pudieran dialogar entre sí. El equipo de Idear sólo dio herramientas, no participó en los diálogos internos. En septiembre, los comités tomaron decisiones al respecto y convocaron a Asamblea para resolver la entrada de las suplentas de secretaria y tesorera. Se convocó al comité de Vigilancia para que su participación apoyara en la coordinación general de la organización.

Con éste reacomodo en la organización se conformaron comités más fuertes y definidos, que entraron con la misión de retomar el trabajo y consolidar su propia organización. Los comités asumieron su responsabilidad con una visión distinta de unión y compromiso hacia delante. La organización se fortaleció con esta decisión y la Asamblea estuvo de acuerdo.

## **2.2. 2ª. Etapa: Tiempo de crecer.**

De julio a septiembre de 2000 se realizaron reuniones para analizar las distintas figuras jurídicas para que las artesanas pudieran escoger cuál les parecía más conveniente. En Asamblea se expusieron y se decidió por la Sociedad Cooperativa. El acta constitutiva se trabajó entonces por los comités. Se realizó una redacción del acta constitutiva que fuese clara para las artesanas. En noviembre se comenzaron los trámites para el registro de la organización. Se escogió en Asamblea el nombre de Ya munts'i b'ehña (mujeres reunidas). Finalmente quedó constituida en diciembre de 2000, como Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.

Una vez conformada jurídicamente la organización y después de lograr una estabilidad en el equipo dirigente, la necesidad de esta etapa era que los comités dirigentes visualizaran a su organización como una identidad colectiva de las mujeres, ¿cuál sería el papel en su comunidad, en su municipio? ¿Cómo hacer para que la organización no sólo viera la parte productiva sino también valorara la organizativa? El objetivo se enfocaba a crear el alma de la organización, visualizar sus valores, los que ya habían conformado y los que querían construir.. Visualizar su proyecto con una intencionalidad y dirección.

En este sentido, el trabajo de apoyo por parte de Idear, permitió fortalecer un equipo más amplio de comités y formar a las mujeres líderes para llevar a cabo sus funciones en la coordinación de su organización.

Se continuaron los espacios de formación y capacitación para los comités. En el mes de octubre se da el Taller de municipalidad en donde se invita a las autoridades de la comunidad, delegado y comités, así como al regidor encargado de proyectos artesanales del municipio de Ixmiquilpan. Se hace una Asamblea para transmitir el tema a las mujeres de la organización. Este taller contempló primeramente informar a las artesanas las estructuras de gobierno municipal y los espacios de participación ciudadana en los municipios, de manera que se visualizara el papel de las organizaciones sociales y la importancia de una vinculación con las autoridades locales y los gobiernos municipal, estatal y federal.

Por otra parte se continuó reforzando estructuras internas, especialmente la Administrativa por lo que en noviembre se impartió la capacitación en administración para que las del comité respectivo, especialmente la tesorera llevaran por sí misma los controles internos. Las mujeres que entraron como suplentas se capacitaron y comenzaron a llevar todos los controles de la administración, ya sólo con asesoría de Idear.

Para el cierre del año 2000, se realizó una certificación del cumplimiento de principios de Comercio Justo a la organización por parte de un equipo con personas externas contratado por Idear de manera que se pudiera evaluar el trabajo que se había realizado hasta entonces, más específicamente en el objetivo del cumplimiento y control de acuerdos del Comercio Justo; si habían sido adecuadas las estrategias y controles internos implementados y cómo los habían asumido la organización. Se realizaron entrevistas a la mayoría de las artesanas. Se pudo observar el esfuerzo por parte de la organización para mantener informadas a las artesanas, por promover en las Asambleas la información, toma de decisiones y la participación.

La organización de las mujeres había logrado hasta entonces mantener el mercado de exportación, con una excelente calidad y cumplimiento; se tuvieron 7 pedidos en total durante el año 2000 a Europa. Esto dio estabilidad en el proyecto económico que les permitió fortalecerse como cooperativa de producción.

Para inicios del año 2001, la organización siguió definiendo parte de su identidad e imagen. Se diseñaron varios logotipos y en asamblea se eligió el que se quedaría finalmente.

Se firmó nuevamente un acuerdo de trabajo entre la organización de artesanas e Idear, este acuerdo fue realizado con el grupo de artesanas para delimitar funciones y responsabilidades de cada parte.

Se realizó un plan de actividades anual en donde trabajaron un equipo de las artesanas e Idear. Se determinaron actividades y Talleres que apoyara la formación de las mujeres de los comités.

Se hizo necesaria la propuesta de un cambio en el producto que se estaba vendiendo, modificando medidas y costos que mantuvieran las ventas en el mercado cuya competitividad volvía más exigentes las condiciones para los costos de producción y renovación del producto. El asunto fue analizado por los comités y presentado a la Asamblea para tomar decisiones e informar a todas las mujeres. Con esto se logró conservar las ventas, sin embargo se tenía el reto de romper la dependencia del mercado y del producto que hasta entonces se realizaba.

Se buscó diversificar la producción diseñando nuevos productos con el apoyo, en el inicio, de diseñadores. Ya después se fueron afinando y definiendo distintos productos que combinaban materiales. Con esto se abrió para la organización un nuevo reto de producción para la organización.

En abril de 2001 la presidenta de la organización migra a Estados Unidos, como una más en el flujo de migrantes de la comunidad en búsqueda de recursos para el sostén de su familia. La suplenta entra en su lugar, habiéndose ya capacitado ya que en la Asamblea se había establecido que todas las suplentas estuvieran capacitándose junto con los comités.

Los comités se fortalecieron y comenzaron a trabajar con entusiasmo para seguir adelante. Se realizó una Asamblea general para otorgar los poderes legales al comité de Administración y realizar todos los trámites necesarios para la protocolización del acta constitutiva.

Para las mujeres estos logros implicaron también tener que enfrentar algunos problemas, ya que por lo general, las mujeres son criticadas por personas de la comunidad por trabajar fuera del espacio doméstico o hacerse presentes y defender intereses de la organización de mujeres. Así sucedió con uno de los integrantes del comité comunitario de la Escuela, que criticaba el trabajo de las artesanas. Sin embargo la presencia de la organización y el apoyo de las autoridades locales ayudó a la organización para proseguir en el local de la escuela.

Comenzó a reforzarse lo organizativo, en la formación de las mujeres del comité, encauzando sus liderazgos y funciones dentro de la organización:

Se realizaron Talleres de formación con los temas de La organización:

- Taller de Organización interna y los valores, que se trabajaron en Asamblea con el todas las socias de la organización.

“Nos ayuda estar organizadas para juntas salir adelante, juntas realizar el trabajo juntas que no haya problemas”;

“Nos ayuda a conocernos, tener buena relación y comunicación con otras mujeres.

Hemos conocido cosas que no sabíamos, hemos cambiado”.

*Artesanas de Ya Munts'i B'ehña; Taller de Organización; El Alberto, Ixmiquilpan,*

*Hgo.; 9 – mayo – 01.*

- Taller de género en donde se contactó al equipo de GEM para que apoyaran con temas que cubrieran necesidades detectadas para las mujeres. El Taller con los comités se llevó a cabo durante 4 sesiones semanales en el mes de agosto y los resultados fueron sumamente positivos, de tal manera que se decidió que se continuaría el tema y se haría extenso a las demás mujeres de la organización.

“Queremos que se valore el trabajo de las mujeres, por las mismas mujeres y los hombres”;

“Que los hombres dejen salir a las mujeres, no haya desconfianza”;

“Tener derecho a vivir mejor y tener derecho a un cargo en la comunidad”

”Derecho a ser amadas y respetadas, no queremos ser maltratadas”;

“Queremos que nuestras hijas tengan opciones económicas en la organización y no sólo ir al norte”;

“Que los hijos se queden y no vayan a Estados Unidos. Que la organización sea fuente de trabajo que formen un grupo las hijas”.

”Que todas las mujeres sepan leer y escribir”.

Mujeres de Ya munts'i b'ehña; Taller de Género; El Alberto, Ixmiquilpan, Hgo.;

29- agosto-01.

- Taller de Ecología en el cuál se dieron aspectos introductorios del tema sobre el medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales

“Yo no quiero vender mi Tierra, porque yo la amo, porque mi Tierra de ella como. Porque mi Tierra de ahí produce para mi familia.

No vendo porque después necesito para mis hijos.

No vendo porque produce frutas, alimentos, verduras, maíz, jitomate, chiles, papas. Produce maguey para hilar”.

“Acuérdate señor comprador, del viento, sol, luna, estrellas, cielo, nadie es dueño”

Mujeres de Ya munts'i b'ehña;

Taller de Ecología; El Alberto, Ixmiquilpan, Hgo.; 5-sept.-01.

Durante esta etapa se buscaron apoyos de financiamientos para la organización: Se participó en el programa del CEE para apoyos a pequeños proyectos. Este apoyo sirvió para los talleres de formación. Pero un valioso aporte a este proyecto es la experiencia con otras organizaciones en el taller al que asistieron dos representantes.

Se participó en el programa de Coinversión Social de Indesol que fue aprobado. Con ese proyecto la organización logró instalar una oficina y un Taller de Costura. Además se solicitó capital de trabajo para la producción de nuevos productos que se habían diseñado.

Se tuvo el apoyo de Servicio Social del ITESM, campus Querétaro, para hacer un modelo de hiladora que ayudaran para la tecnificación, sin embargo, se aportaron algunas ideas sin que se concretizara el proyecto.

Los pedidos crecieron durante este año 2001, y fue necesario invitar a más artesanas a participar en la producción. Se hicieron varias visitas a comunidades de El Cardonal para invitar a las mujeres de Pozuelos, San Andrés y Santa Teresa Deboxthá. Además se siguió motivando a las comunidades cercanas al Alberto de El Dadhó, El Bethí, La Loma y El Boxaxní de los municipios de Chilcuahtla e Ixmiquilpan; además de las comunidades vecinas de El Mezquital: La Flor y el Mothé en el municipio de San Salvador. Se hizo un calendario de producción y de fechas de exportación. Hubieron los primeros pedidos a EEUU y se continuaron con las exportaciones a Europa. La producción de las artesanas siempre estuvo en el tiempo y calidad requeridas.

Hasta entonces el equipo de Agromercados había estado apoyando en la exportación desde un inicio. Agromercados junto con Idear complementan una estrategia para lograr fortalecer a las organizaciones de pequeños productores y productoras. En ese

momento, Agromercados se consolidaba como una comercializadora en donde se asociaran las mismas organizaciones para articularse en una estrategia conjunta de mercado, optando por el comercio justo como alternativa.

Así pues, se les invitó a la cooperativa Ya munts'i b'ehña a ser socia de Agromercados, junto con otras organizaciones de pequeñas y pequeños productores de varios estados del país. El equipo técnico asistió a una reunión en agosto para exponer a los comités los requisitos y lineamientos de Agromercados y en Asamblea general lo presentaron a toda la organización invitándolas a ser socias. La Asamblea estuvo de acuerdo y firmaron el acta para integrarse como socias de Agromercados en noviembre de 2001.

IDEAR organizó en octubre un evento internacional para reunir a organizaciones de pequeños productores y productoras junto con organizaciones de Comercio justo de México y clientes comprometidos con esta alternativa. Esta "Conferencia Americana de Pequeñas y pequeños productores de Comercio Justo" se llevó a cabo en Querétaro, a la cual asistieron organizaciones de Latinoamérica y EEUU. Participaron 5 mujeres de los comités de la cooperativa Ya munts'i b'ehña que fueron parte de las organizaciones anfitrionas. Fue una experiencia en donde ayudó a las mujeres a conocer experiencias de otros países y con problemáticas muy parecidas:

*"Conocimos otras experiencias, por ejemplo de Nicaragua, aunque con problemas ellos han salido y nosotras con nuestros problemas, podemos salir adelante también".*

*Artesana comité; Reunión con comités; El Alberto, Ixmiquilpan; 13-oct-01*

Después de la Conferencia, la empresa cliente de la cooperativa que participó en el evento, visitó a la comunidad. El cliente de esta empresa europea siempre ha estado muy interesada en el proceso de la cooperativa y su apoyo constante para el acompañamiento ha impulsado y motivado a las mujeres en su proyecto. La visita ayudó a la organización en visualizar la importancia de la no dependencia, análisis del mercado, necesidad de diversificar y bajar costos.

Hubo una convivencia con el equipo de Idear y Agromercados en el balneario de la comunidad, que permitió compartir con los equipos de asesores y apoyos externos y la organización en general.

Se realizaron las asambleas durante todo el año, para los informes de los comités de administración, empaque y vigilancia. Algunas asambleas fueron para transmitir los temas formativos que se tuvieron con los comités.

En diciembre se hizo una Evaluación y Planeación con todos los comités. Esta planeación fue durante dos días completos en donde participaron cerca de 15 mujeres de todos los comités. Se planteó una metodología participativa impulsando el análisis de las mujeres en todo el año de trabajo. Durante estos dos días se visualizó una madurez de los comités importante, en donde evaluaron su esfuerzo, identificaron necesidades importantes por seguir trabajando y las reflejaron en la planeación.

Uno de los puntos importantes, fue decidir los tiempos y la sucesión de los comités. El equipo de Idear propuso que se escalonaran las salidas para poder dar continuidad al trabajo.

Además se analizó la dependencia del mercado, que requeriría la búsqueda de diversificar clientes con los nuevos productos que ya se tenían diseñados.

Para finales de este año 2001, la organización se había fortalecido. Logró además de una fortaleza organizativa, un establecimiento como organización para la instalación de una oficina propia, con línea telefónica para el local y las condiciones para el

equipo de cómputo y el taller de costura. El delegado renovó el contrato de comodato de los salones de la escuela para el local, y en noviembre y diciembre llegaron los recursos del programa de Indesol y el CEE, para el equipo de la oficina y el Taller de Costura.

Este hecho marcó el fin de la segunda etapa. Para las artesanas el hecho de poder tener su espacio y haber logrado visualizarse, crecer y fortalecerse fueron logros que se percibieron durante en ese momento

### **2.3. 3ª. Etapa: Tiempo de Aprender, de avance.**

Esta etapa se define por tener mayor énfasis en iniciar reuniones de temas formativos con todas las mujeres que participan en la organización, ya no sólo con los comités; de manera que pudiéramos extender los espacios formativos y de cohesión a toda la organización. También en la preparación para cambios de comités. Nuevas artesanas se comienzan a capacitar, con el apoyo de los comités existentes; sin embargo se hace explícita la necesidad de formación de las mujeres. Muchas no saben leer ni escribir y se tiene la dificultad de que no se asumen los cargos para los nuevos comités.

En enero se inició retomando la planeación y calendarizando las actividades para el primer semestre. Se programaron las exportaciones, los temas de los talleres, los seguimientos a los comités, las asambleas, las reuniones con los grupos de las manzanas de El Alberto y otras comunidades y los talleres de capacitación en computación y costura.

En enero de 2002, se dio el taller de computación a los comités para que pudieran manejar los controles internos en las computadoras. En este taller participó una joven de la comunidad que estudia informática, quien daba los temas en la lengua ñahñú y facilitó el aprendizaje de las mujeres.

Se comenzaron los talleres con grupos de mujeres de cada manzana (barrio) de El Alberto y comunidad que participaban. Se formaron 6 grupos, de entre 15 a 30 mujeres. Los talleres con temas de género y valores de la organización se realizaron con apoyo de GEM que apoyó en el Taller de Género para los comités e IDEAR.

Se realizó la primera Asamblea general en donde se aprovechó para dar entrada a las artesanas no socias que querían participar como socias dentro de la cooperativa. Este procedimiento fue definido según el acta constitutiva y se hizo una invitación a todas las artesanas; al igual que a aquellas que se habían ausentado o incumplido para notificar a la organización si querían continuar perteneciendo a la cooperativa o deseaban darse de baja. Al finalizar hubo una convivencia en el balneario entre todas; a esta convivencia fueron invitados los equipos de Idear y Agromercados.

Dentro de los talleres formativos para los comités de la organización se programaron nuevamente temas que dieron continuidad a los que hasta entonces se habían dado. Así pues, los talleres formativos durante todo el año 2002 para los comités fueron:

#### **Taller de Género:**

En marzo se inició con el Taller de Género. El 14 de marzo se dio una introducción con el 8 de marzo "Día internacional de la mujer", en donde se hizo un panorama general de la lucha por el reconocimiento de los derechos de las mujeres en todo el mundo y con el tema de las mujeres asesinadas de Ciudad Juárez, a través de la reflexión, de una historia y un periódico mural con fotografías y recortes de periódico. Continuó con un taller de dos días 15 y 16 de marzo, sobre los derechos de las mujeres en donde participaron asesoras externas de GEM que acudieron a la comunidad. Durante el taller participaron 15 mujeres que formaban parte de los

comités. Se retomaron aspectos del taller de género anterior para poder esta vez partir a reflexionar sobre los derechos humanos desde una perspectiva de género, y contemplando los derechos de las mujeres. En general las mujeres se interesaron mucho y abrió paso a nuevos conceptos por analizar para las mujeres desde su propia experiencia y realidad. Algunas reflexiones durante los ejercicios del taller se presentan a continuación:

*“Antes la mujer no valía, sólo encerrada en la casa. El hombre sólo llegaba para que ella le sirviera... (La mujer) pensaba que sólo tiene que estar encerrada. Tenemos derechos de participar en un grupo”; “Antes no nos tomaban en cuenta, nuestros padres le daban preferencia a los hijos, a nosotras sólo nos casaban y ya.(...)Ahora las hijas y los hijos tienen la misma oportunidad de estudiar”;*

*“Ahora todas las mujeres pueden entrar a la escuela. Antes, yo no pude entrar a la escuela, sólo para casarse. Yo quisiera saber leer y escribir, pero no puedo. Empecé la escuela de adultos, sólo escribo mi nombre”.*

*Artesanas de Ya munts’i b’ehña; Taller de género a comités; 14-mzo-02)*

*“Tenemos derecho a aprender de lo que no sabemos. Saber leer, sumar, restar. Nuestras hijas, las mujeres, tienen derecho a estudiar”.*

*“Tenemos derecho a vivir con tranquilidad, derecho a que no nos maltraten o nos peguen, ni que cualquier hombre abuse, viole a las mujeres; que se respete nuestro cuerpo.”*

*“Tenemos derecho de vivir y de ser curadas. Tener derecho a la clínica o (a médico) particular. De poder checarnos; que podamos hacernos el papanicolao sin costo. Que cada pueblo tiene que tener una clínica por lo menos, (en donde se atiende con calidad) mientras pueda ir a una (clínica con) especialidad”.*

*“Tenemos derecho a descansar”.*

*Artesanas de Ya munts’i b’ehña; Taller de género a comités; 15-mzo-02)*

En abril se realizó el taller de capacitación al comité de Costura por una cooperativa de artesanas mazahuas que acudieron a la comunidad . Fue un taller de 12 días en el que enseñaron al nuevo comité de 6 mujeres en el uso de las máquinas de coser para los nuevos productos. Las artesanas mazahuas se hospedaron en la comunidad y hubo oportunidad de intercambiar experiencias y compartir entre ellas.

### **Taller de Ecología:**

En mayo se hizo un diagnóstico de los recursos naturales que se utilizaban en la producción y se habló de la importancia del cuidado de los magueyes y la reforestación. Eso ayudó a que a finales del año, las artesanas tramitaran con el municipio un apoyo para adquirir magueyes y reforestar. Además se analizaron otras problemáticas que se detectaron, en especial, el grave problema de la contaminación del agua, con el riego de aguas negras del Valle del Mezquital y la basura. Ante esto surgió la inquietud de realizar estudios del agua que se llevaron a cabo en el mes de julio; aunque los resultados no mencionaron grados de contaminación alarmantes, se nos informó que un solo estudio era insuficiente ya que finalmente requería de varios estudios periódicos durante el año para detectar el grado de contaminación, especialmente en las épocas del año que fueran claves para detectar los

contaminantes como en aquellas en las que las industrias eliminaban sus residuos o en temporada de lluvia, etc. Se contactaron a organizaciones ecologistas que nos aconsejaron de varias alternativas. Es un aspecto del proyecto a desarrollar todavía. Algunas de las preocupaciones de las mujeres que se mencionaron al analizar la contaminación y condición de los recursos naturales de su comunidad y región, fueron:

*“Se lavan las bombas de insecticida en el agua.*

*“Se lava la ropa, los trastes con detergente, cloro y jabón. Los detergentes dañan la tierra y el agua”*

*“El agua (contaminada) filtrada, el riego que viene de México de aguas negras contamina lo que comemos o damos de comer a los animales; Se mueren los peces, animales, aves y plantas. Nos enfermamos”.*

*“El terreno se contamina; los terrenos a la orilla del río se pone como salitre”;*

*“La industria se acaba el agua”.*

*Artesanas de Ya munts’i b’ehña; Taller de Ecología; (16-mayo-02).*

Este tema se continuó en el segundo Taller de Ecología durante el mes de septiembre, donde se analizaron alternativas para la basura. Para estos temas también se contactaron a personas con experiencias en organizaciones ecologistas y que han desarrollado los Centros de Acopio y reciclajes de desechos orgánicos e inorgánicos. Las artesanas se interesaron mucho. El 2 de octubre se realizó una reunión con autoridades de la comunidad, el comité de basura comunitario y maestros de las escuelas primaria y secundaria. Hay interés de realizar alguna alternativa al respecto y es otro punto del proyecto a desarrollar.

*“Un paso importante en este taller fue que las artesanas lo platicaron con las autoridades: los comités de salud, el de basura con el delegado y subdelegados y maestros de la primaria y telesecundaria. Se platicó de un centro de acopio aunque todavía no se concretizó en algo. Fue un taller que pudo traer otras experiencias para que las mujeres conocieran otras alternativas, y como dicen ellas “para empezar a abrir los ojos” en esta problemática”.*

*Asesora de Idear; Taller de Ecología (octubre –02)*

### **Taller de Mercado, Comercio Justo y Organizaciones sociales:**

En octubre se impartió este taller que ilustra la dinámica del mercado global con experiencias concretas de pequeños productores. Se analizó también la alternativa creada desde el Comercio Justo y el movimiento nacional e internacional. Además se reflexionaron algunos criterios de viabilidad para organizaciones de productores elaborados por Idear. La experiencia del taller se concretizó con la participación de dos artesanas que como representantes de Ya munts’i b’ehña asistieron a un evento organizado por Agromercados y Comercio Justo México en donde conocen a otras organizaciones socias de la comercializadora. La reunión además unió a las organizaciones de productores y productoras en algunas estrategias para la comercialización, como el lanzamiento de las marcas.

*“En el Libre Comercio los intermediarios ganan y los productores son los que pierden”.*

*“En el Comercio justo las personas tiene que estar organizadas y tienen información clara. No deben de comprar a otras para revender”;*

*“Se hacen asambleas para informar, para trabajar bien, platicamos”;*

*“Respeto y confianza entre el comprador y el productor”.*

(Para qué el Comercio Justo) “Para estar unidos y recibir el pago justo para el productor . Que el productor pueda recibir el pago y venta sin intermediarios”.

“Cuidar el medio ambiente para que no se acabe nuestro material”; “Porque hay que cuidar árboles para que no deje de llover”; “Cuidar de la tierra porque de ahí sale para comer y vivir”;

“Porque la organización, podemos trabajar unidas, podemos relacionarnos con respeto, porque el productor merece recibir un precio justo”.

*Artesanas de comités de Ya munts’i b’ehña;  
Taller de El mercado y el Comercio Justo; (23-oct-02.)*

### **Taller de Municipalidad:**

Se realiza en diciembre con la presencia del delegado y autoridades comunitarias. Ayuda a los nuevos comités a conocer desde la estructura de poderes en el país y la estructura de la presidencia municipal, funciones de autoridades auxiliares y el derecho de la participación ciudadana.

### **Taller de Caja de Ahorro:**

En septiembre comenzó un taller de caja de ahorro retomando la experiencia de la URAC en Querétaro, primero a los comités y posteriormente se transmite a la Asamblea. Las mujeres se muestran interesadas y en noviembre se inicia la caja de ahorro con 3 grupos. Se define que la caja de ahorro es abierta para todas las personas de la comunidad que se interesara.

“Me gusta la idea. Puedo aprovechar para cuando necesite. Hacerla con gente de confianza”

*“Lo importante es que la cajera sepa administrar y manejar bien el dinero. Cumplir bien con reuniones para que tenga derecho al ahorro. Está bonito poder escoger de los tipos de ahorro y que los niños pueden ahorrar”.*

*“En el banco hay que tener un mínimo (de dinero) y si una saca todo, le cobran.”  
Artesanas de Ya munts’i b’ehña; Taller de Ahorro (13-sept-02)*

A finales del mes de abril, se recibió a un compañero que labora en una nación india de EEUU, Jerry Kinsman inventor y diseñador de tecnología apropiada. Él ofreció su apoyo para el diseño de la hiladora y talladora que se había estado tratando de hacer para tecnificar parte del proceso de producción. Durante una semana estuvo en la comunidad y diseñó con tecnología apropiada una hiladora casera que funcionó bien y se buscaría reproducir el modelo para las artesanas. En el caso de la talladora sólo se diseñó la idea que se dejó en un taller mecánico para su realización.

Así, a partir de mayo se comenzó a buscar un carpintero que pudiera reproducir el modelo de las hiladoras. Se pensó en crear varios modelos para que cada artesana tuviera su propia hiladora; se elaboró un proyecto para la solicitud de un apoyo económico, el cual se presentó a los programas de Oportunidades productivas con la Sedesol.

En mayo se realizó una asamblea en donde se nombraron los siguientes comités de empaque, vigilancia y a la secretaria del comité de Administración.

En agosto se realizó la Evaluación y Planeación semestral para analizar el alcance de las metas que se propusieron en la planeación de diciembre y con el programa de actividades que se realizó a principio del año. Se analizaron avances, limitaciones y necesidades de la organización y de cada comité.

*“A mi me gustó el trabajo. También me ha gustado participar en estas reuniones pues he aprendido algo y trabajamos bien con las compañeras,(...) Estoy contenta por lo que se ha logrado, el apoyo de los proyectos y con eso sigamos trabajando adelante”*

*Mujer de comité Conciliación y Arbitraje;  
Evaluación y Planeación Ya munts'i b'ehña; agosto 02.*

*“Del taller de género, porque no sabíamos el derecho de la mujer, pero gracias al taller supe lo que no sabía. (...) también cuando estoy en los días miércoles, cuando estamos juntas con todas las compañeras y las de idear(...). Y cuando hubo talleres por manzana, más cuando hubo en la delegación porque nos divertimos mucho”*

*DPS; Mujer de comité de Administración;  
Evaluación y Planeación Ya munts'i b'ehña; agosto 02.*

*“Me gustó cuando vinieron las mazahuas para capacitar las compañeras para bienestar de las artesanas y el grupo. Me gustó cuando llegó Jerry para ver el proceso del maguey y para bienestar en el grupo. Y los talleres que hemos recibido nos han ayudado mucho. Las reuniones de los días miércoles. Me han ayudado mucho para el grupo. Y los días que yo he estado con todas mis compañeras y con Idear y Agromercados porque cuando hay convivio, ¡hay diversión! ¿a quién no le va a gustar?”*

*LBP; Mujer del comité de Vigilancia;  
Evaluación y Planeación Ya munts'i b'ehña; agosto 02.*

*“Estoy contenta porque mi trabajo con la organización. Antes iba a dejar mi trabajo por ahí, ahora sé dónde lo entrego. Para mantener mi hijo, mi hija. Para material de la escuela. Me gusta hacer mi trabajo en el comité y avisar a todas las compañeras para la junta. Me gusta cuando se reúnen todas las mujeres. Me gusta el trabajo del maguey, hacer el trabajo del ixtle”.*

*Mujer del comité de Aviso;  
Evaluación y Planeación Ya munts'i b'ehña; agosto 02.*

A partir de julio entraron a capacitarse las mujeres de los nuevos comités de empaque y vigilancia con el apoyo de las mujeres que hasta entonces estaban en los cargos. La suplenta de la secretaria es elegida varias veces; las mujeres sienten temor o no quieren participar en los cargos. Algunas mencionan que los esposos no les dan permiso para trabajar en los cargos. Se muestra también el temor y la limitación por no saber leer ni escribir. Es hasta noviembre cuando se elige a la nueva suplenta que es la que hasta entonces se comienza a capacitar.

El 6 de diciembre en la Convivencia de fin de año, se despiden los comités y entran las mujeres que hasta entonces se habían capacitado. Se hace ahí mismo la Asamblea general que con presencia del delegado y autoridades comunitarias se

protocoliza el acta constitutiva ya otorgando los poderes respectivos al comité de Administración.

Durante el año 2002, los pedidos disminuyeron en comparación con el 2001; aún cuando hubieron pedidos de EEUU. Fueron 7 pedidos en total, cuatro a Europa y tres a EEUU, permanecía la necesidad de diversificar el mercado. Por lo mismo, se mandaron varias muestras por Agromercados para probables nichos de mercado nacionales. La capacidad de producción y calidad en las esponjillas de fibra de maguey alcanzada por Ya munts'i b'ehña, es muy buena. Su producción alcanzaba hasta entonces 5000 productos promedio por mes, con la capacidad de aumentar. Aún así, la organización tenía que trabajar en su capacidad de producción para los nuevos productos que implicaban labor de unión con las máquinas de coser, ya que el comité de costura no se había podido consolidar y seguía haciendo falta mujeres capacitadas para el Taller de Costura.

Durante el 2002, se tuvieron Asambleas trimestrales en donde se dieron los informes de los comités de Administración, vigilancia y empaque. Algunas fueron asambleas con temas formativos que los comités retransmitieron a todas las artesanas de la organización. Además las artesanas convocaron a Asambleas Extraordinarias para toma de decisiones que se requería en la organización.

Dentro de las limitaciones y retos contemplados para la organización en relación a lo productivo-comercial se mencionó el desarrollar la capacidad de producción de nuevos productos a la par de encontrar nuevos mercados. Se necesitaba reforzar el comité de costura y capacitar a más compañeras. Aún aunque estaban reproduciendo los modelos de las hiladoras, faltaba aún la talladora que apoyaría el proceso en una de las fases más trabajosas para las mujeres. En lo organizativo, impulsar la formación de las compañeras para preparar a nuevas líderes que continúen el trabajo en los comités; fortalecer los espacios creados en los grupos y desarrollar los proyectos que los Talleres de ecología y género han comenzado a tratarse en la organización y junto con la comunidad. El ahorro es una estrategia que es útil como herramienta para fortalecer la base social y al mismo tiempo una estrategia económica que complementa el proyecto de la cooperativa de artesanía.

#### **4. Los pasos entrelazados. Análisis y conclusión sobre la metodología y estrategias construidas**

##### **4.1. Etapa de Inicio: Estructura organizativa para El Comercio Justo**

Se inició por reforzar una estructura adecuada para lo Productivo – Comercial bajo un esquema de Comercio Justo, rescatando valores y prácticas comunitarias. El grupo de mujeres ya tenía una experiencia valiosa y su producto contaba con la calidad para la exportación.

IDEAR mantuvo estrategias para el rescate de necesidades y construir herramientas para reforzar la práctica de valores y construir una estructura adecuada que permitiera controlar el cumplimiento de acuerdos y principios. Para eso se diseñaron controles internos que cada comité se encargó de manejar dependiendo de sus funciones. Por otra parte había que combinar los principios y valores: Rescatar por una parte los cargos, que en la cultura indígena representa una responsabilidad frente a la comunidad que se le asigna a una persona a la cual considera adecuada para cumplir con esas funciones; y las Asambleas en donde se exponen e informa sobre asuntos de la comunidad para la toma de decisiones y participación comunitaria. Así se transfirieron estas prácticas a la estructura y funcionamiento de la organización: como las artesanas mantenían una forma de operar por costumbre a través de cargos y asambleas, eso se retomó para poder operar los principios de Democracia,

transparencia y participación que se requería para el Comercio Justo y para consolidar una identidad colectiva y solidaria que el equipo de Idear consideraba básico.

Idear comenzó también un trabajo educativo para la formación de las mujeres primero de los comités, y después de la retransmisión al resto de la organización. Las estrategias fueron los talleres formativos y las Asambleas de la organización.

Fue un tiempo de búsqueda y aprendizaje para los comités, para que se asumieran en un papel de líderes, pero con una conciencia de responsabilidad y respeto. Los comités tuvieron que pasar por momentos difíciles y enfrentar el reto de superar diferencias y consolidarse con una perspectiva de unión, de responsabilidad y de apoyo para el bien de todas las artesanas de su organización.

#### **4.2.Etapa de crecer: El alma e identidad de la organización.**

Un tiempo para lo Organizativo: para construir una organización con alma e identidad. Se reforzó la estructura interna, de manera que si los comités se consolidaron había que reforzarlos por varios medios:

- El nombre de la organización fue un proceso interesante al ser sugerido y escogido en Asamblea por votación. El nombre las identificó como un ente colectivo en “las mujeres reunidas” que en ñähñú se dice: Ya munts'i b'ehña.
- La figura jurídica que para ellas representó un logro y ciertamente verse conformadas y con su registro legal lo cual las reconocía como organización. Este también fue un proceso que comenzó con las reuniones con los comités para explicar diferentes figuras jurídicas, sus ventajas y desventajas; preparar la presentación en Asamblea y exponer las figuras jurídicas para que se eligiera cuál sería la más adecuada a su organización. Así se escogió la Cooperativa como figura legal. Esto implicó que en la estructura interna se ajustaran algunos comités o consejos que la figura demandaba. Ya se tenía prácticamente el Consejo de Administración y había uno de Vigilancia, pero otros se nombraron en Asamblea para obedecer la estructura de la Cooperativa. Además, más adelante se reforzó con en los Talleres formativos de Organización, los valores del cooperativismo.
- Su imagen con la cual se presentaron hacia el exterior: El logotipo fue seleccionado en Asamblea, los colores y la forma en donde se vieron reflejadas, el cual fue dibujado en la entrada de los salones donde se realizaban el acopio, el empaque y los talleres de formación.
- Se fortaleció los espacios educativos – formativos paralelamente a los espacios productivos – comerciales.

El equipo de Idear ideó conjuntamente con los comités un plan de actividades que comprendiera espacios formativos en talleres con temas que apoyaran a los comités y a la organización.

Los talleres de formación estuvieron estructurados con metodología de educación popular y tuvieron la finalidad de abrir los espacios de análisis, discusión y diálogo con las artesanas. Principalmente en esta etapa con los comités, porque era importante formar a las líderes y presentar información necesaria para su organización y en relación con su realidad.

Por otra parte actividades importantes para su quehacer en lo productivo-comercial como fue el análisis de costos pues era necesario contemplar la competitividad del mercado, diversificar la producción y cambiar la visión y dependencia del mercado que hasta entonces se tenía en la organización.

La perspectiva de Género:

- Un aspecto importante que visualizó el equipo de Idear, fue contemplar y aprender de las mujeres de la organización y su esfuerzo por el trabajo. Los comités lograron capacitarse bien y las mujeres afrontaban las dificultades en el ámbito familiar, comunitario o municipal para lograr lo que se proponían en su organización. Se introdujo entonces la perspectiva de género en el trabajo y se comenzó con el apoyo del equipo de GEM. Este fue un avance en el trabajo del equipo de Idear que acompañaba a las artesanas; y también brindó herramientas para las mujeres de los comités ya que las unió más.

#### **4.3. Los vínculos como estrategia de fortalecimiento interno y presencia externa:**

Los vínculos con otras organizaciones e instancias fueron una importante estrategia para lo formativo y para lo comercial; a la vez, estos vínculos permitieron no sólo fortalecer hacia adentro, sino reflejarse hacia fuera. En esta etapa, los vínculos con otros actores del desarrollo se comienzan a visualizar como una estrategia importante que en etapas siguientes, se multiplican. Continúa el reto por visualizar no sólo en los comités, sino en la organización en general que el construir vínculos, es construir puentes que nos vuelven un sólo ser colectivo con otras y otros en el análisis, crítica, demanda y propuesta para el desarrollo local y nacional.

Los vínculos que se fueron consolidando son con los siguientes actores:

##### ***Organizaciones de la Sociedad Civil***

Los vínculos con las organizaciones de la Sociedad Civil se han creado para apoyarnos con temas que se manejan en talleres de formación o algunas asesorías para estrategias en ámbitos de género (GEM; Redes de organizaciones de mujeres); ecología (Personas que trabajan en organizaciones ecológicas de Querétaro. (Mpios. en Sierra Gorda; Querétaro y Corregidora); estrategias de ahorro y crédito popular (URAC y UDEC de Tequisquiapan, Qro).

También están los vínculos con otras organizaciones que tienen programas de apoyos financieros a los proyectos de desarrollo local, como es el caso del CEE (Centro de Estudios Ecuménicos) a través del FAPP.

En el intercambio de experiencias y la vinculación en espacios que se crean para difusión, promoción, denuncia o construcción de estrategias comunes entre organizaciones de la Sociedad Civil.

##### ***Otras organizaciones de pequeños productores y organizaciones de mujeres***

Con organizaciones de pequeños productores y productoras y organizaciones de mujeres rurales y/o indígenas se han construido estrategias en común para fortalecer las propuestas de las organizaciones; en estrategias económicas frente al mercado (Agromercados), para la producción en aspectos de capacitación (Cooperativas de mazahuas y costureras) o tecnificar parte del proceso productivo (Jerry Kinsman, Nación indígena de EEUU); e incluso para estrategias políticas (Agromercados).

También se promueven la oportunidad de intercambiar experiencias o conocimientos en los temas en común. (Agromercados; Flor de mazahua; redes), que permite a las organizaciones concebirse como una fuerza social y verse reflejadas o en solidaridad con otras organizaciones que comparten problemáticas similares.

##### ***Organizaciones extranjeras***

Esta experiencia se extiende con organizaciones de pequeños productores y productoras de otros países en donde se ha podido convocar en espacios para el análisis de estrategias del Comercio Justo, especialmente con organizaciones de Latinoamérica y EEUU.

Por otra parte existen organizaciones amigas relacionadas con el Comercio Justo Internacional, que se encuentran en Europa, Inglaterra, EEUU que de manera solidaria respaldan a las organizaciones de pequeños productores y productoras y se establecen vínculos ya sea de apoyo solidario, financiamientos o incluso convenios comerciales que mantienen una relación formando una red internacional que promueve formas alternativas de mercado o apoyo solidario con las organizaciones indígenas y campesinas.

### **Universidades:**

En el caso de las Universidades o instituciones de educación superior, por lo general el vínculo es el convenio para inscribir a los proyectos de desarrollo local, los programas de prestadores de Servicio Social que puedan aportar elementos técnicos o conocimientos requeridos para necesidades específicas de los proyectos.

Otro aspecto es el espacio que las Universidades ofrecen para el acceso a información que es requerida en investigaciones o diagnósticos que se realizan sobre las regiones en las que se encuentran los proyectos, o en problemáticas vividas en éstas o sobre temas o aspectos a profundizar en los planes de formación o creación de estrategias.

### **Gobiernos:**

En el caso de los vínculos con gobiernos, esta está contemplada en Idear como una estrategia fundamental que plantea una relación necesaria para hacer propuestas que incidan en el desarrollo de las regiones en condiciones de pobreza.

Por una parte, las organizaciones mantienen una relación estratégica con las autoridades auxiliares o locales que son, por lo general, personas de sus mismas comunidades o regiones con quienes tienen un vínculo muy directo y son quienes hacen llegar a los gobiernos locales las necesidades más fuertemente manifestadas de su delegación. La articulación con estas autoridades para fortalecer las propuestas que van surgiendo de las mujeres ha sido fundamental y de apoyo.

Por otra parte se mantiene una relación constante con funcionarios públicos municipales con quienes las organizaciones de productores y productoras mantiene una relación constante a través de los programas gubernamentales federales, estatales y municipales que se aplican en las regiones, en donde juegan distintos aspectos en relación a las coyunturas políticas, a cuestiones partidistas y al juego de poderes locales. dependiendo de la región y el contexto.

Las organizaciones han tenido relación con los diferentes niveles de gobierno a través de los programas de gobierno que hacen llegar los recursos destinados a estos sectores a través de las convocatorias de las secretarías correspondientes. En este caso la Secretaría de Desarrollo Social y La Secretaría de Agricultura son las que se ha tenido mayor vínculo para esta experiencia. Además hay programas de la Secretaría de Economía.

Para la mayoría de las convocatorias a los programas de gobierno, las organizaciones de la Sociedad Civil han tenido un papel importante para el apoyo a la población para quienes están destinados estos recursos, es decir para poblaciones en condiciones de pobreza y extrema pobreza. Esto es debido a que los formatos generalmente se accesan por los servicios de internet y las cédulas o solicitudes requieren ser llenados en computadora y con información muy detallada y complicada.

El vínculo con instancias de gobierno municipales, estatales y federales es relevante y es necesaria la participación de la sociedad civil en la generación de propuestas viables para proyectos de desarrollo en las diferentes regiones. Sin embargo, tiene que haber un proceso para que las personas y organizaciones sociales de las regiones se conciben como sujetos capaces y con posibilidades de participar en la planeación y ejecución de programas de desarrollo de su región.

Es necesario que se promueva una cultura de participación ciudadana en donde gobierno y sociedad puedan articular sus acciones para el desarrollo. Creemos que todavía es un proceso incierto en la región, y por lo contrario hay una práctica de clientelismo y corporativismo muy difícil de vencer.

Los vínculos creados hasta ahora, se relacionan con los programas de gobierno que tienen los programas de apoyo a poblaciones pobres o en extrema pobreza; para organizaciones de la sociedad civil con proyectos de desarrollo de sus regiones. Es el caso de los programas de Sedesol de Oportunidades Productivas; de Indesol, con los programas de Coinversión Social. A nivel estatal, en coordinación con una organización extranjera, el DIF Estatal a través de Hidarte; o los programas de reforestación de Conaza.

#### **4.4.Etapa: crear organización con todas**

##### ***El énfasis en tener un seguimiento a toda la organización.***

Hasta el momento, el trabajo se había enfocado en fortalecer a los comités y éstos retransmitían en Asambleas; sin embargo, había que iniciar un proceso hacia el resto de la organización que permitiera: a) fortalecer el sentido de pertenencia e identidad colectiva de todas las mujeres; fortalecer el espacio de y para las mujeres que pudiera cohesionar a la organización b) mantener un contacto con todas las mujeres de la organización y llevar el seguimiento de los valores que se habían trabajado; c) extender las reuniones de temas formativos con todas las mujeres que participan en la organización, ya no sólo con los comités; para la formación de las otras mujeres y la detección de líderes; d) como un espacio para las mujeres de conocerse, convivir, compartir, jugar y divertirse (el cual comúnmente no lo tienen).

Fue a través de los talleres con temas específicamente de género y valores de la organización, en donde se diseñaron con metodologías participativas y de educación popular. Al final del año se terminó con una convivencia en donde asistieron todas.

Los talleres fueron un proceso interesante y gustaron mucho.

##### ***Los comités y la formación de nuevos cuadros.***

El período de los comités no sólo dependió del tiempo fijado en un inicio, sino también de la sobrecarga del trabajo para las mujeres. Nos enfrentamos entonces a la necesidad de formar nuevas integrantes para los comités y en esta labor se unieron las mismas mujeres que salieron. Programaron la entrada de sus suplentas, 6 meses antes de su salida para que las nuevas integrantes asistieran a las actividades de los comités y capacitaciones necesarias.

De las principales dificultades en este aspecto fueron: a) En algunos cargos fueron difíciles de encontrar suplentas por la baja escolaridad y que muchas otras no saben leer ni escribir; esto hace más difícil la capacitación y las mujeres se sienten incapaces de cumplir con el cargo. b) Los compañeros varones no siempre apoyan a las mujeres y les impiden asumir el cargo; simplemente “no les dan permiso” o las limitan. También hay resistencia por ser fuertemente criticadas si no cumplen con el

cumplimiento de las labores domésticas y del campo, especialmente se les critica por “descuidar” a sus hijos o hijas ó al esposo si se encuentra en la comunidad (por lo general es porque tiene un cargo y la mujer debe secundarlo en esa responsabilidad).  
c) La sobrecarga de trabajo para las mujeres, es un aspecto que sigue siendo un reto.

### ***Seguir reforzando lo Productivo – Comercial***

#### ***Nuevos productos y el Taller de Costura***

Lograr contar con la infraestructura, el equipo de mujeres capacitado, la buena calidad y la capacidad de producción a precios competitivos, todos estos eran los retos para la estrategia de diversificar la producción y el mercado que ya se presentaba como una necesidad urgente.

No fue fácil y durante este período no se logró consolidar un comité de mujeres; el proceso se estancó entre la capacitación y constancia del comité, la falta de mercado y la capacidad de producción. Fue hasta un año después (el cuál ya no está dentro del período que comprende la presente sistematización) que se logró combinando varias estrategias: un financiamiento para poder hacer un pedido de la propia organización, que favoreció el pago a las mujeres del comité que animándose convocaron a más mujeres que recibieron una segunda capacitación que ayudó a alcanzar la calidad y mejor capacidad de producción. Se fueron haciendo ventas directas y se incrementó la búsqueda de nuevos mercados.

#### ***Tecnificar partes del proceso para reducir tiempo y costos.***

Buscar alternativas de tecnificación del proceso productivo de la fibra del maguey que es muy laboriosa, cansada y costosa para las mujeres. Se contactó a un buen inventor que con tecnología apropiada diseñara una hiladora casera y una talladora. La primera fue diseñada y reproducida con financiamientos de programas de gobierno y asociaciones extranjeras. La talladora sigue en proceso.

#### ***Combinar las estrategias económicas: El Ahorro popular***

Como una estrategia más que promueve un proceso económico y a la vez social es el Ahorro y crédito popular. Se dio a conocer a la organización el modelo de la URAC en Tequisquiapan, Querétaro, para saber si estaban interesadas y abrirlo a toda la comunidad y comunidades que quisieran. Estuvieron de acuerdo y se inició la experiencia con 3 grupos.

Es una experiencia que empieza y que ha gustado mucho. Todavía es algo que inicia y hay que reforzar la parte educativa. Se visualiza como una estrategia que permitirá ir más allá de la organización de Ya munts'i b'ehña, y que involucra a hombres y mujeres de todas las edades, incluyendo a los niños y las niñas.

Las reglas se han hecho en las reuniones con las cajeras y ahorradoras y ha habido una capacitación de la administradora que cumple excelentemente con su trabajo.

## **5. Y ahora qué...**

### **5.1. Retos para adelante.**

Hasta aquí se ha contado la historia del período que se sistematizó; sin embargo no podemos quedarnos con lo que ha pasado tiempo después, pues ha sido consecuencia de la apropiación de este proceso por parte de las mujeres, y de los

frutos del trabajo de sistematizar la experiencia y que se aprovechó para hacer el análisis con las mujeres de su historia, de sus logros, limitaciones y proyectos a futuro.

Durante este año que se realizaron los ejercicios de análisis, se hizo conjuntamente con una evaluación y planeación estratégica que definió objetivos, líneas de acción, metas y estrategias para adelante. Esto ayudo a que los comités pudieran verse reflejadas en este andar.

Los comités tienen mayor claridad de su proyecto, se ven a sí mismas en un nuevo momento de seguir con los retos de ser una organización, con principios y valores; en tener una excelente producción y dispuestas a enfrentar el difícil reto del mercado. Todavía falta hacer que las mujeres que participan en toda la organización se involucren pues el proceso a favorecido la formación de las líderes de los comités y comienza a reforzar la identidad colectiva.

La formación de más promotoras y líderes es una necesidad imperante, y se han estado buscando y planeando estrategias con metodologías para la formación de promotoras. Nuevas ideas surgen y se comienzan a entretener para esto. Ya munts'i b'ehña cuenta con una excelente calidad en sus productos y ahora cuenta con una infraestructura y equipo capacitado que buscará extender la producción y el mercado. Para éste último, se nombrará un equipo especialmente dedicado a las ventas y exportaciones, que ahora serán realizadas por la organización.

El equipo del Idear que ha trabajado con la organización de Ya munts'i b'ehña se incorpora a la organización ahora como un equipo de asesoras directamente involucrado y dentro de ésta. Ahora comienza un tiempo de independencia para Ya munts'i b'ehña, que cumple con el primer objetivo que se planteó desde que Idear comenzó a apoyar a las mujeres: Lograr que la organización asumiera por sí mismas la organización, producción y comercialización de sus productos siendo ellas las protagonistas. Retomar todo lo aprendido en el camino, lo que se ha construido para poder seguir analizando lo que hasta hoy se tiene y se quiere para adelante.

Porque la memoria es lo que nos hace ser, para no olvidar lo que no debemos de repetir, lo que queremos volver a vivir; para compararnos con lo que fuimos antes y somos hoy; para poder soñar lo que queremos ser mañana. Por eso vale la pena siempre recordar.

Santiago de Querétaro, Querétaro

**VII. EL MODELO DE FONDOS ROTATIVOS AUTOGESTIVOS  
MICROREGIONALES INTEGRALES (FRAMI) EN GUANAJUATO**  
**Servicios para el Desarrollo , A.C. (SEDAC) / Semillas para el Desarrollo, A.C.  
(FONSEMILLAS)**

**1. Introducción**

Con el deseo de compartir parte de nuestras experiencias en el acompañamiento de los proyectos de indígenas y campesinos, nos dio mucho gusto que el CEAAL-el Indesol y la Fundación Ford nos hayan tomado en cuenta en esta sistematización, que nunca se había hecho en México hasta donde sabemos.

Este documento presenta varias experiencias de fondos rotativos en cinco municipios del estado de Guanajuato, desde 1999 hasta 2003. Experiencias anteriores en el Valle del Mezquital y paralelas en el estado de Chiapas, han ayudado a sistematizarlas hasta ir conformando un modelo de intervención en procesos microrregionales, que pretende superar el paternalismo y la consecuente dependencia, al mismo tiempo que reconstituyen el tejido social y optimizan la inversión pública o privada de combate a la pobreza. No dudamos que con el tiempo se pueda crear una masa crítica que permita diseñar una nueva política de desarrollo social.

Aunque la experiencia abarca tres tipos de fondos rotativos: para mejoramiento de la vivienda, para traspatio familiar con animales y huertos, y para pequeños proyectos productivos, se presenta aquí principalmente las experiencias del segundo tipo, las que llamamos "cadenas de vida": fondos rotativos con animales y plantas, que se pagan en especie. De hecho las cadenas de vida fueron las primeras que se experimentaron y dieron origen a los otros dos tipos de fondos. La mejor descripción de lo que son los fondos rotativos autogestivos la hace Digna Reséndiz, campesina del municipio de Santa Catarina en la Sierra Gorda de Guanajuato y se refiere a las "cadenas de vida", pero puede ser aplicada a cualquier tipo de fondo rotativo autogestivo:

*"es como una plantita que se siembra, puede ser de cualquier semilla, de durazno, de manzana; la cultiva uno, la riega, va creciendo; entre más, más. Y así al rato ya es una planta grandota con harta fruta y más semillas; usted sigue cultivando aquello y al rato va engrandeciendo. Así también es esto: voy a pagar y entonces este recurso que recibí se va a otra comunidad, y otra comunidad ya tiene una semilla que va a engrandecer también"*

Tomando en cuenta que se trata de procesos autogestivos, los modelos que se van generando nunca están acabados, ya que la creatividad de la gente de base es inagotable. Las experiencias se van enriqueciendo día a día y se van incorporando continuamente, siempre que el método empleado por los agentes permita que se desarrolle libremente esa creatividad, se recoja, se sistematice y se incorpore.

Esperamos que este documento contribuya al mejoramiento de la educación y del desarrollo comunitario y microrregional en los sectores más vulnerables de nuestra población.

## 2. Contexto de la sistematización

Aunque SEDAC fue la instancia invitada a participar en esta experiencia de sistematización de los aportes de la sociedad civil al desarrollo local, cabe mencionar que en nuestro caso estuvimos participando integrantes de varias organizaciones que trabajamos en cinco regiones del estado de Guanajuato, bajo un mismo modelo de acción a través de fondos revolventes autogestivos de vivienda, cadenas de vida y proyectos productivos.

Las experiencias que hemos sistematizado se han venido desarrollando en 5 municipios del estado de Guanajuato desde hace aproximadamente tres años.

Los grupos que realizaron la sistematización de la experiencia común de fondos revolventes microrregionales autogestivos integrales iniciaron el proceso en la forma siguiente:

### *Resultados de la primera reunión de trabajo*

El 17 de octubre de 2002, estuvimos reunidos en la ciudad de Guanajuato representantes de las cinco regiones que estamos trabajando con el modelo de fondos revolventes autogestivos, mismos que constituimos el grupo de referencia para trabajar esta etapa de sistematización.

### *Grupo de referencia*

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Región</b>
Ma. Guadalupe Rodríguez	SEDAC/CDH	Apaseo el Alto
Guillermina López Bravo	PLAMAC	Dolores Hidalgo e Irapuato
J. Jesús de Haro	DRG	Comonfort
Verónica Hernández	SEDAC	Santa Catarina
Salvador García Cárdenas	S E D A C - FONSEMILLAS	Santa Catarina
Oralia Cárdenas Zacarías	S E D A C - FONSEMILLAS	Todas
Salvador García Angulo	S E D A C - FONSEMILLAS	Todas

Las experiencias de modelo de fondos revolventes autogestivos son:

<b>Organización</b>	<b>Región</b>	<b>Fondo revolvente</b>	<b># Comunidades</b>
S E D A C / FONSEMILLAS	Sta. Catarina	- Cadenas de Vida - Vivienda - Proyectos Productivos	- 6 comunidades - 6 comunidades - 6 comunidades

S E D A C / FONSEMILLAS/ ASESORES LOCALES:	Apaseo el Alto	- Cadenas de Vida - Vivienda ❖ Ahorro	- 9 comunidades - 3 comunidades - 4 comunidades
PLAMAC	Irapuato	- Cadenas de Vida - Ahorro	- 10 comunidades - 10 comunidades
PLAMAC	Dolores Hidalgo	- Cadenas de vida - Vivienda ❖ Proyectos Productivos ❖ Ahorro	- 12 comunidades - 3 comunidades - 5 comunidades - 12 comunidades
CDH/ Fonsemillas yDRG	Comonfort	- Vivienda	- 3 comunidades

Las características de cada experiencia muestran un amplio abanico de posibilidades de aplicación del modelo:

ASPECTOS	APASEO EL ALTO	DOLORES-IRAPUATO	SANTA CATARINA
INICIO DE LA EXPERIENCIA	1999	2001	2002
ORGANIZACIÓN ASOCIADA	A s e s o r í a Complementaria al Campo, A. C.-SSS Cadena de vida y esperanza	Asesoras de grupos de ahorro PLAMAC	FONSEMILLAS - Sedac Sucursal Guanajuato
FINANCIAMIENTO	Heifer Project International-CDH-SDSH	Indesol CDH-SDSH	Indesol CDH-SDSH
ESPECIES DE ANIMALES	Vacas Borregas	Gallinas Borregas Hortalizas Frutales	Vacas Borregas Frutales
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Sociedad de Solidaridad Social Presidente, secretario, tesorero	Comité Regional Comités comunitarios	Comité Regional Comités comunitarios
REUNIONES	Bimestrales, de todos los socios	Mensuales, de los comités comunitarios	Mensuales, de los comités comunitarios
SUPERVISION	Visitas bimestrales directivos y asesores	Visitas mensuales Comité regional y asesores	Visitas mensuales Comité regional y asesores
CAPACITACION	Intercambios de experiencias. Veterinario del proyecto	Intercambio de experiencias. Veterinarios locales	Intercambios de experiencias. Veterinarios locales o del proyecto Apaseo
O T R O S PROYECTOS ASOCIADOS	Ahorro Vivienda	Ahorro Vivienda (en Dolores)	Vivienda Proyectos productivos

Al analizar los trabajos comunes realizados con anterioridad, sobresalieron las siguientes reflexiones:

### 1. Autodiagnósticos microrregionales

La problemática común que ha surgido del autodiagnóstico es ésta::

- En cuanto al espacio donde trabajamos, se trata en general de comunidades con poblaciones pequeñas donde existe una migración fuerte hacia EU y otras ciudades como Querétaro, Apaseo, Celaya, León e Irapuato. Aproximadamente un tercio de la población oriunda del estado vive en EU. La gente acude a estos lugares para trabajar como peones en trabajos agrícolas, albañiles, carpinteros, empleadas domésticas, empaques.
- La gente que se va generalmente no regresa, porque ahora se están yendo las familias completas, por lo que consideramos que se está desintegrando el tejido social de las comunidades. Además para los que se quedan, los salarios son bajos en el campo y la industria, por lo que no logran resolver sus necesidades básicas de subsistencia.
- Las comunidades padecen de una falta generalizada de servicios tales como agua potable (cada vez más escasa), caminos, educación y vivienda. Aunado a esto, debemos mencionar que hay poca presencia de apoyo gubernamental para atacar estos problemas.
- Las regiones en donde estamos trabajando están clasificadas con índices de marginación de grados 4 y 5.
- Hay una dinámica de mercados locales con una fuerte presencia de mujeres.
- Las políticas gubernamentales de los últimos gobiernos estatales (Medina Plasencia, Fox Quesada y Romero Hicks) le han apostado a la instalación del capital extranjero a través de las maquiladoras, mismas que han fracasado y muchas de ellas ahora están cerrando. La característica principal de estos gobiernos ha sido que tiene una fuerte presencia de una visión empresarial, que sin embargo no apoya a la instalación de empresas locales, ni toma en cuenta el parecer de los habitantes en cuanto a la percepción del problema y de sus posibles soluciones. Como dato adicional, mencionamos que la región en la que trabajamos está dentro de un corredor gobernado por el PAN (Querétaro, Guanajuato y Jalisco), estados que comparten la misma problemática y la misma política social-
- En general podemos decir que en las regiones donde trabajamos hay una tendencia a la individualización (incluso desde el gobierno), y consideramos que esto va en contra de la comunidad. Las comunidades se vuelven actores pasivos, validadores de los proyectos gubernamentales.
- El modelo productivo impulsado desde el gobierno está afectando la capacidad de autosuficiencia alimentaria de las comunidades (importación de pollos, vacas, maíz y cultivos transgénicos.) A las comunidades les están quedando solamente las opciones de vender o rentar sus tierras a las grandes empresas.

## **2. Organizaciones de la Sociedad Civil:**

- Hay un trabajo de mucho tiempo pero no se ha logrado consolidar una red aglutinante de las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, hay redes de organizaciones regionales en el Bajío, con objetivos específicos que sí han logrado consolidar su trabajo.
- Se han intentado esfuerzos de concertación con otros actores tales como empresarios y gobierno del Estado.
- Existe un diagnóstico situacional de la sociedad civil en Guanajuato elaborado por el CDH y la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
- El perfil de la mayoría de las organizaciones es asistencialista, a estas organizaciones es a las que sí apoyan los empresarios y el gobierno.

## **3. Organizaciones Locales (Base):**

- En el estado de Guanajuato existe la figura de los Consejos Municipales Rurales (CMR), que son órganos de ciudadanía de la representación rural a nivel municipal. Los CMR están conformados por representantes de las comunidades surgidos de los Consejos Comunitarios (instancia local de representación) y los Consejos de Polo (instancia microrregional de representación.) De algún modo, se ha buscado que a través de esta estructura se tenga un poder menos centralizado en el delegado municipal y que este espacio de representación ciudadana sirva de contrapeso al poder que venían ejerciendo los presidentes municipales en la gestión y manejo de los recursos públicos destinados a la población rural. Sin embargo, hay que mencionar que en muchos municipios los consejos han sido cooptados e inclusive han perdido legitimidad al ser sostenidos o nombrados por los mismos presidentes municipales.
- Existen en el estado además varias Sociedades de Solidaridad Social, grupos de productores y de ahorradores organizados, así como colectivos en torno a proyectos productivos
- Hay presencia también de organizaciones nacionales como la UNORCA y la AMMOR (Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas).
- El Partido Acción Nacional ha venido promoviendo las Ligas Agropecuarias, en un esquema corporativista parecido al que tenía el PRI con organizaciones como la CNC.
- A nivel regional e involucrados directamente con el trabajo que estamos realizando a través de los fondos revolventes, están los Comités de vivienda, de cadenas de vida y de proyectos productivos locales y regionales. En general concluimos que hay disponibilidad de la gente a organizarse de acuerdo a los procesos de cada comunidad, aunque también es frecuente enfrentar el fenómeno de la división en las comunidades.
- El papel de los asesores ha sido el de aportar su experiencia y sensibilidad para facilitar los procesos de organización en las comunidades y regiones donde estamos trabajando.

#### **4. Nuestras preocupaciones centrales como organización**

- Tenemos la necesidad de reflexionar sobre el ejercicio diario de nuestro trabajo con las comunidades.
- Estamos en la disposición de aprender y de compartir nuestras experiencias.
- Buscamos homologar conceptos, ideas, intereses, a fin de rescatar la metodología con la que estamos trabajando y así poder facilitar su difusión.
- Nos proponemos sistematizar para construir modelos o prototipos de acción social partiendo de nuestras experiencias comunes.
- Sentimos la necesidad de vernos a nosotros mismos (fotografía – espejo) para que otros nos puedan ver.
- Estamos conscientes de que hay que atreverse a vernos (los aciertos y errores), a ejercitar la autocrítica.
- Buscamos que con nuestra experiencia podamos proponer modificaciones a las políticas públicas.

En un esfuerzo para definir el objetivo y la importancia de este trabajo de sistematización en el grupo de referencia vertimos los siguientes puntos de vista:

- Entendemos a la sistematización como un necesario proceso de reflexión interna para el que no siempre se dedica tiempo ni esfuerzo. Hay mucho trabajo realizado pero no ha sido sistematizado por lo que ésta es una buena ocasión para “obligarnos” a hacerlo. Es el momento idóneo para “tomarnos una fotografía”.
- El espacio geográfico y temporal en el que hemos venido trabajando (más de 20 años y varios estados en el caso de algunos), nos obligan a acotar la experiencia a sistematizar en un tiempo que comprende los últimos tres años y

solamente las cinco regiones del estado de Guanajuato en donde estamos trabajando bajo el modelo de los fondos revolventes autogestivos.

- La sistematización nos servirá para darle un valor al trabajo hecho, así como para tener un mayor impacto en la definición de políticas públicas en el Estado.

### **3. Objetivo de la sistematización**

#### **3.1. Objetivo general:**

Recopilar nuestras experiencias a lo largo de tres años de trabajo en cinco regiones del estado de Guanajuato de tal modo que podamos traducirlas en modelos de acción social basadas en el manejo de fondos rotativos autogestivos.

#### **3.2. Eje temático de la sistematización**

El trabajo de sistematización se centrará en los:

**Fondos**  
**Rotativos**  
**Autogestivos**  
**Microregionales**  
**Integrales**

Bajo el enfoque de construcción de procesos de cambio del entorno local, en donde:

- **Rotatividad** supone que la inversión pública tiene mayor impacto cuando no se agota en una lista de beneficiarios, sino que se constituye en capital semilla. En cada etapa de la revolvencia aumenta el número de beneficiarios, sin aumentar la inversión.
- **Autogestión** asume que los fondos rotativos aumentan su capacidad de revolvencia cuando son administrados por comités comunitarios o microregionales.
- **Microrregionalización**, asumimos que los procesos de desarrollo tienen mayor sostenibilidad cuando se llevan a cabo por varias comunidades que conciertan sus esfuerzos.
- **Integralidad**, supone que se logra un mayor impacto sobre la pobreza cuando se atacan al mismo tiempo varios factores negativos.

#### **Nuestro aporte: Los fondos rotativos autogestivos.**

- Nuestro aporte está en despertar el poder de la gente para que sea gestora de su propio desarrollo (potencialidad) con dignidad.

#### **Nuestra visión de desarrollo:**

- Desarrollo sustentable con los componentes ecológico, económico, organizativo y cultural.
- Recuperación de la práctica (autosustentable – autosuficiente)
- Alternativas a la economía global, salir de la dinámica de la globalización.
- Autogestivo.
- Independencia, autosuficiencia; no dependencia.

## **4. Recuperación histórica de la experiencia**

### **4.1. Antecedentes**

#### **¿Dónde y cómo surgió esta semilla, esta plantita?**

“Durante los años 1937-39, el religioso Dan West, integrante de una iglesia cristiana norteamericana, visita en España las comunidades rurales abrumadas por las consecuencias de la guerra civil. Su primer impulso es el de llevar alimentos a las familias necesitadas. Un campesino lo cuestiona: A mí no me traigas leche en polvo. ¿Quién me va a traer dentro de cinco, diez años? Tráeme una vaca; tendrán leche mis hijos. La vaca tendrá sus crías; tendrán leche mis nietos. Pasaré la primera becerria a otra familia necesitada y así compartiremos el beneficio. De esta manera nacen los conceptos de “cadenas de vida” (fondos revolventes pagados en especie) y de “compartir los recursos”, impulsados por la organización fundada por West: Heifer Project International, actuante en este momento en más de cien países. “La paz empieza cuando el hambre acaba”, es el lema de la organización”

#### **¿Cómo y en dónde se sembró en nuestro país?**

Cincuenta años después, Sedac obtiene de Heifer una dotación de 96 vacas lecheras, para formar establos colectivos en comunidades de la zona de riego con aguas negras. Se llegan a formar más de 50 grupos como pequeñas cooperativas lecheras, gracias al “pase de cadena” de las crías. En lo formal se constituye la Sociedad de Solidaridad Social “Establos Colectivos del Valle del Mezquital, SSS”. Sobre esta experiencia se elaboraron dos folletos: “Cadenas de Vida” y “Establos Colectivos” y un video: “Establos Colectivos”.

La experiencia de SEDAC se inició en el año de 1975, en la región del Valle del Mezquital, estado de Hidalgo. Esta región es habitada por el pueblo *hñahñú* más conocido como otomí. Su lengua, también llamada *hñahñú* ha ido desapareciendo al grado de haberlo hecho en municipios como el de Alfajayucan en el transcurso de sólo una generación.

El Valle del Mezquital, localizado en el Altiplano Central de la República Mexicana, es una zona sumamente árida con precipitaciones no mayores a los 400 mm anuales, situación que históricamente lo ha marcado como una de las zonas más pobres de México, con recursos naturales muy limitados. De acuerdo a los datos de la Sedesol, trece municipios del Valle están catalogados como microrregiones prioritarias dadas las características de pobreza extrema en que vive su población.

Por otro lado, el estado de Hidalgo es uno de los que mayor fenómeno de migración hacia la ciudad de México y hacia Estados Unidos presenta. Desde finales de la década de los ochenta, se pueden encontrar comunidades habitadas casi sólo por mujeres, niños y ancianos que sobreviven de los envíos de recursos que les hacen sus familiares.

La mayor parte de las tierras altas del Valle del Mezquital son de temporal con escasas cosechas de maíz y frijol. En la parte baja en cambio, el riego comenzó a ser introducido desde la década de los cincuenta permitiendo además la diversificación de los cultivos tradicionales con la siembra de hortalizas y forrajes. Las consecuencias de introducir el riego no tardarían en verse, pues las aguas que éste trajo fueron las del drenaje de la ciudad de México: enfermedades, salinización de los suelos, contaminación, son sólo algunos de los problemas que se comenzaron a presentar sin que se plantearan soluciones de largo plazo. Es cierto que la economía de muchos agricultores mejoró, pero las condiciones comenzaron a cambiar un par de años antes de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, cuando se

impuso a la región la prohibición de sembrar hortalizas por el peligro que representaban para la salud de los consumidores. “A partir de esa fecha la alfalfa comenzó a ocupar la mayor parte de las superficies cultivables con riego, y el maíz y frijol volvieron a ocupar un lugar importante en la agricultura. Las condiciones sociales y económicas se modificaron notablemente: se perdieron muchas fuentes de empleo, la emigración a los Estados Unidos se disparó, el capital dejó de fluir, las cultivadoras y sembradoras se cambiaron por segadoras y empacadoras”.<sup>1</sup>

#### **4.2.Las etapas iniciales de la experiencia en el Mezquital**

Los fundadores de Sedac iniciaron en 1975 la experiencia de desarrollo autogestivo en el Centro de Educación de Adultos (CEDA), institución que había sido fundada dos años antes por un convenio entre la Fundación Friedrich Ebert y el Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital. A partir de 1981 se independizaron del CEDA y conformaron una primera asociación civil: Servicios de Educación de Adultos, A.C., que después se transformaría en la actual Servicios para el Desarrollo, A.C. Los pasos que se fueron dando durante más de veinte años son los siguientes:

##### **4.2.1. Primera etapa: círculos de estudio (1975-1981)**

En 60 comunidades de los municipios de Ixmiquilpan, Cardonal, Tasquillo y Alfajayucan se comenzaron a formar círculos de estudio para alfabetización y primaria intensiva para adultos. En los círculos de estudio participaban personas entre 25 y 60 años de edad, principalmente mujeres pues la migración a los Estados Unidos comenzaba a afectar a las comunidades. El programa siempre padeció de la falta de asesores que apoyaran a los círculos de estudio. Al principio se invitó a maestros de las escuelas y a promotores bilingües a participar donando parte de su tiempo libre para ayudar a los adultos, pero ellos querían que se les pagara y el programa no contaba con recursos. Entonces algunos círculos comenzaron a buscar alternativas basadas en el apoyo mutuo.

“Así, poco a poco, fue floreciendo un nuevo modelo. En lugar de los maestros que nunca conseguimos, el mismo grupo se constituyó en maestro. Nosotros llamamos a este modelo “autodidactismo solidario”, en contraposición al autodidactismo individual pro- puesto por los sistemas abiertos. Este modelo no excluía la presencia de asesores externos, éramos ocho personas quienes visitábamos los círculos de estudio cada quince días para ayudarlos a superar los problemas que no habían podido resolver ellos solos.

De esta etapa la enseñanza mayor fue la necesidad de ser humildes, de dejarnos enseñar por la realidad y la experiencia y a partir de ello reelaborar nuestros modelos. El modelo del autodidactismo solidario no fue producto de gabinete, sino de la sistematización de las experiencias de respuesta popular al reto de la ineficiencia de la educación oficial”.<sup>32</sup>

##### **4.2.2. Segunda etapa: proyectos comunitarios**

A raíz de la experiencia vivida en los círculos de estudio, algunos de ellos habían comenzado a hacer actividades en beneficio de su comunidad. El grupo de asesores

---

<sup>1</sup> García Angulo, Salvador; Luis Eloy Trejo y Oralia Cárdenas. DESARROLLO AUTOGESTIVO EN COMUNIDADES INDÍGENAS DEL VALLE DEL MEZQUITAL, LA EXPERIENCIA DE SEDAC-COVAC. Red de Gestión de Recursos Naturales, Fundación Rockefeller, México 1998.

sintió entonces la necesidad de capacitarse más en torno a los proyectos que iban surgiendo de las necesidades e inquietudes de los grupos.

El grupo de estudio impulsó varios proyectos: molino, tienda comunitaria, botiquín de plantas y de homeopatía. Pensamos organizarnos porque había muchos analfabetos y nos dimos cuenta que en otras comunidades se estaban preparando, y para evitar que en los escritos se pusieran puras huellas y no supieran lo que estaban haciendo, y que nos impusieran autoridades”<sup>2</sup>. (María de Jesús, Santa María la Palma, 1988)<sup>3</sup>

Debido a la situación de crisis que la economía sufrió a principios de los ochentas, los círculos de estudio se fueron desintegrando. Los asesores que trabajaban en el CEDA deciden independizarse y formar la asociación civil Servicios de Educación de Adultos (ahora Servicios para el Desarrollo, **Sedac**). De aquí en adelante, la educación dejaría de ser el núcleo del programa, aunque siempre permanecería como un componente presente en los procesos de desarrollo impulsados desde las esferas de la producción, comercialización y dotación de servicios comunitarios. Apoyados mediante un convenio con la Dirección General de Educación para Adultos de la SEP, el grupo de asesores empezó a impulsar proyectos que relacionaban el estudio y el desarrollo de la comunidad. El convenio no duró más de dos años pues mientras los asesores de Sedac buscaban el mejoramiento en las condiciones de vida de la población, la SEP buscaba satisfacer requerimientos cuantitativos de metas en número de alumnos acreditados, número de certificados de primaria, etc.<sup>4</sup>. Entonces se tuvo que buscar apoyo en organizaciones internacionales, que parecían estar más interesadas en el mejoramiento integral de las personas.

En esta etapa surgieron un sinnúmero de pequeños proyectos comunitarios: molinos de nixtamal, cultivos experimentales de hortalizas y de soya, agua potable, plantación de árboles, compra en común del azúcar, y hacia el final de esta etapa, nació lo que se llamó el “banco del pueblo”, los primeros fondos rotativos para micro-créditos. En poco más de 20 años había ya proyectos comunitarios autogestivos en más de 180 comunidades de 17 municipios.

“Considerando que la mayor parte de los proyectos fracasan al estar aislados en un ambiente fuertemente hostil a las iniciativas sociales, decidimos invitar a los grupos pioneros de iniciativas semejantes, a compartir sus experiencias, asesorarse mutua-mente, corregirse unos a otros y realizar actividades de apoyo mutuo, como alternativas para la supervivencia. Así se organizaron reuniones de intercambio de experiencias de molinos de nixtamal, de talleres de costura, de plantas medicinales, de cultivo de soya, de hortalizas, etc. Se trataba de encontrar juntos el mejor camino frente a los grandes obstáculos que se presentaban”.<sup>5</sup>

#### **4.2.3. Tercera etapa: organización regional (1987-1993)**

---

<sup>2</sup> Íbidem

<sup>3</sup> Íbidem

<sup>4</sup> “Para pasar de la etapa de círculos de estudio a la de proyectos comunitarios, no nos conformamos con el certificado ni con los conocimientos académicos, sino que en todo momento se confrontaban los datos de los libros de texto con la situación real de la comunidad, y de esta confrontación se generaba alguna actividad sencilla. Este modelo de *práxis* es el que fue generando poco a poco la segunda etapa: la de los proyectos productivos”, Íbidem, p-53

<sup>5</sup> Íbidem, p. 33

De la etapa anterior se empezaba a vislumbrar el embrión de esta tercera: en 1983 se inició el programa regional de salud y nutrición, a partir de los intercambios de experiencias de plantas medicinales.

Los intercambios de experiencias fueron la estrategia planteada por el grupo asesor para buscar caminos que permitieran a las pequeñas empresas comunitarias sobrevivir en un ambiente económico dominado por el gran capital. “Nosotros invitamos a los comités locales a reunirse y compartir sus experiencias, positivas o negativas, con otros comités que tuvieran el mismo tipo de proyecto, para aprender de sus vivencias y buscar juntos *nuestro propio camino*”<sup>336</sup>. Las reuniones servían para hablar de los problemas, de las soluciones encontradas, y de las formas de apoyarse unos con otros.

Tiempo después, los grupos que se reunían en los intercambios de experiencias comenzaron a sentir la necesidad de institucionalizar la solidaridad, formando los Comités Regionales para organizar el apoyo mutuo, administrar los fondos revolventes, gestionar proyectos ante gobierno o agencias privadas. Durante este periodo se formaron entonces los Comités Regionales de Mujeres, de Proyectos Productivos, de Salud y Nutrición, de Molinos de Nixtamal, de Agua Potable, de Establos Colectivos, de Vivienda. Para 1989 esta red de Comités Regionales se integraron en torno a una unión de comunidades llamada Comunidades del Valle, Asociación Civil (Covac). Un año más tarde se construyó el Centro Campesino por medio de faenas prestadas por miembros de más de 90 comunidades.

En Sedac, el equipo de asesores se fue enriqueciendo con técnicos en salud y nutrición, artesanías, sistemas de agua potable y agroecología. En promedio el personal que ahí laboraba no pasaba de una decena de asesores pagados. “Alguien nos preguntaba: ¿cómo es posible que tan pocos asesores puedan atender tantos proyectos? La respuesta es sencilla: ninguno de los más de 500 proyectos que ha asesorado Sedac en el transcurso de veinte años depende de los asesores. Cada proyecto tiene su Comité o directiva responsable. Los asesores sólo acompañamos, no dirigimos los proyectos”.<sup>7</sup>

#### **4.2.4. Cuarta etapa: la Red contra la extrema pobreza (1993-1996)**

Para 1992 los intercambios de experiencias regionales se habían ampliado a ser encuentros de organizaciones no gubernamentales (ONG's) y grupos indígenas de los cuatro estados catalogados como de extrema pobreza: Hidalgo, Chiapas, Guerrero y Oaxaca. Organizaciones y grupos de base reunidos en torno a la Red contra la extrema pobreza, A. C. (Recepac). Estas organizaciones lograron construir diagnósticos comunes, compartir planes estratégicos y elementos metodológicos participativos, así como algunos proyectos comunes.

---

<sup>6</sup>Íbidem, p. 35

<sup>7</sup> Íbidem. P. 54

Algunos de los lineamientos definidos por Recepac fueron:

- Diversificar la producción, dejando el modelo de ventajas comparativas que en poco ha beneficiado a los productores a causa de los precios del mercado.
- Impulsar la agroecología como medio de conservar la naturaleza y disminuir la dependencia económica.
- Manejar todos los recursos externos como fondos revolventes.
- Fomentar la creación de mercados regionales.
- Luchar por la autosuficiencia alimentaria familiar y comunitaria.
- Fomentar la creación de cadenas de vida.
- Lograr la sostenibilidad integral de los proyectos en lo ecológico, económico y social.

### 4.3.Cadenas de vida en Guanajuato

Para el año de 1999, algunos integrantes de Sedac empiezan a trabajar en el Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato, A. C. y establecen contacto con varias organizaciones de la sociedad civil del estado, que estaban realizando actividades de promoción social en alfabetización y en grupos de mujeres ahorradoras, como es el caso de PLAMAC (Proyecto Laubach de Alfabetización en México, A.C.) y de los asesores de ahorro de Apaseo el Alto (ahora constituidos en la Asesoría Complementaria al Campo A. C.). Con algunos de ellos se hacen visitas a las experiencias del Valle del Mezquital y así se inicia la experimentación del modelo de cadenas de vida en Guanajuato. En este proceso de colaboración se incorporaron las experiencias propias de las organizaciones no gubernamentales de ese estado, mejorando y enriqueciendo así el modelo original.

El trabajo de cadenas de vida en Guanajuato inició en 1999 en el municipio de Apaseo el Alto. A raíz de una visita de Salvador García y Oralia Cárdenas, fundadores de Sedac y quienes entonces se encontraban colaborando con el CDH, se comenzó a hablar con grupos de ahorro de varias comunidades de la región sobre algunas de las experiencias que se habían tenido en el Valle del Mezquital, entre ellas la de Cadenas de Vida. Para esta plática introductoria se echó mano del video "*Establos Colectivos del Valle del Mezquital*" en el que los grupos de Hidalgo narran su experiencia de trabajo y llegan a motivar a otros grupos a hacer lo mismo. En esta reunión se acordaron también un par de fechas para realizar dos talleres de autodiagnóstico y planeación participativa con los grupos de ahorro, analizando las necesidades sentidas de las comunidades, recuperando las experiencias y haciendo una planeación inicial de actividades.

#### 4.3.1. Primera etapa: el autodiagnóstico participativo

El primer taller de autodiagnóstico microrregional se realizó el 25 de febrero de 1999 y tuvo como propósito analizar la problemática de las comunidades. Las que **asistieron** a la reunión fueron Corral de Piedra, San Antonio Calichar, La Soledad, Belén, Apaseo Centro, Purísima de la Barranca.

Se preguntó a los asistentes qué era lo que más les "dolía" a sus comunidades. Entre las "dolencias" diagnosticadas destacan las siguientes: Carencia de fuentes de trabajo debido a problemas como la falta de tierra, falta de agua y la falta de transporte entre las comunidades y la cabecera, que es donde a veces hay trabajo. Entre las consecuencias que esto trae se mencionaron: la desnutrición de la mayor parte de la población, la emigración y los riesgos que trae para los que se van, los abusos de los "polleros", el abandono de las familias y la desintegración familiar.

A continuación se analizó qué se estaba haciendo desde las comunidades frente a estos problemas. Se encontró que en varias de ellas ya existían antecedentes de trabajo organizativo, principalmente a través de grupos de ahorro y préstamo, algunos

hasta con 15 años de trabajo. Estos grupos de ahorro estaban siendo apoyados por organizaciones como Mujeres por el Desarrollo A.C. y por UNORCA y estaban asesorados por Guadalupe Rodríguez y Eusebio Hernández<sup>8</sup>.

La segunda parte del taller se realizó el 9 de marzo de 1999. Los participantes en la primera parte tomaron dos semanas para platicar con los compañeros en sus comunidades a fin de llegar al taller a hacer una priorización de los posibles proyectos. Se vio la oportunidad de trabajar con animales en forma de cadenas de vida, para mejorar la alimentación y tener algunos ingresos económicos para las familias.

#### **4.3.2. Segunda etapa: conociendo las experiencias previas**

Como un paso intermedio antes de la elaboración del proyecto, las comunidades y los grupos que habían asistido al taller de autodiagnóstico nombraron una comisión de 8 personas para que hiciera una visita a los grupos que habían iniciado las Cadenas de Vida en Ixmiquilpan, Hgo. La visita se hizo los días 14 y 15 de julio de 1999. Una vez que regresaron, la comisión rindió un informe ante las comunidades, de la cual se recogen los siguientes testimonios:

*“Viajé al Estado de Hidalgo, a la ciudad de Ixmiquilpan. Fuimos una Comisión de 8 personas para visitar los establos de vacas estabuladas, borregas, puercos, cabras y conejos. En la comisión fuimos Ma. Guadalupe Rodríguez, Simón Cruz, la Sra. Sofía, la Srita. Rocío, el Sr. Eugenio, la Sra. Laura Martínez y su hijo Cuauhtémoc.*

*Llegamos a los establos a las siete, a esas horas iban a ordeñar a las vacas. Cuando les iban a conectar la máquina para ordeñar, los compañeros que llegamos empezamos a hacer preguntas. ¿Cuánto les habían costado? ¿Cómo le habían hecho para adquirir las vacas y qué les daban de comer? -Pues que alfalfa y zacate y su concentrado. Otro preguntó que cómo se habían organizado para que les dieran las vacas, a lo cual nos dijeron que les comunicaron de un programa de ayuda y que el programa se llamaba "cadena de vida" y que ellos ya habían pagado la deuda o compromiso y que ya tenían sus vacas cada familia y que en alimentación las vacas se comían tres pacas de alfalfa al día pero que les daban zacate en el día. Otra compañera preguntó que cuánto terreno se necesitaba para mantener una vaca, a lo cual dijeron que con media hectárea de alfalfa se le daba abasto para una vaca, a lo cual era una hectárea por dos vacas siempre y cuando se le diera zacate y concentrado. (...) Otros hicieron otras preguntas: que cómo se daban cuenta cuando la vaca estaba en calor, a lo cual dijeron que las vacas se olían y se montaban una a otra.*

*En seguida (...) llegamos a la comunidad de Tepeitic, nos presentamos con las personas y con un señor de nombre Juan Olguín y había más mujeres que hombres. Después de la presentación tanto visitantes como del lugar, en seguida se les preguntó a los del lugar que a qué se dedicaban, unas dijeron que a los huertos familiares pero que apenas habían sembrado por el motivo de que era puro temporal y que había llovido poco, otras que tenían borregas, otras que gallinas, otras que tenían una marrana y los hombres que tenían las vacas estabuladas.*

---

<sup>8</sup> Guadalupe Rodríguez y Eusebio Hernández junto con Lourdes Puga y Víctor Marín (veterinario del proyecto) constituirían en el 2002 la asociación civil *Asesoría Complementaria al Campo* con el fin de continuar el acompañamiento a los grupos de manera más directa, cubriendo el seguimiento que el CDH había estado dando al proyecto.

*Entonces nosotros nos interesamos por preguntar el mantenimiento de las vacas porque allí era temporal y nos interesaba saber cómo le hacían para salir adelante con las vacas, a lo cual dijeron que les era difícil comprar las pacas de alfalfa, eran muy caras y que en tiempo de que había hierba verde tenían que juntarla para meterla en el silo para darle a las vacas en tiempo de sequía. También nos dijeron cómo se hace para ensilar la pastura, después de esto las personas que visitamos nos ofrecieron comida y agua para convivir con ellos, después nos despedimos". (Simón Cruz Cruz)*

*"Me gustó mucho el recorrido, me impresionó que tanto en terrenos de riego como de temporal las vacas den la misma producción. En cuanto al taller donde hacen brasier, me gustó mucho porque también hay hombres. Visitamos también un lugar donde hacen la miel de maguey, veo que tenemos muchos recursos nosotros y no hacemos caso de eso. En general las visitas a los grupos y la gente me gustó mucho, aprendimos mucho, me gustó porque nosotros con o sin recursos podemos trabajar". (Ma. Guadalupe Rodríguez, asesora)*

*"Fui en un grupo de 8 personas, 3 de ellos hombres y 5 mujeres, a Ixmiquilpan con la finalidad de conocer experiencias de trabajo en grupos. Visitamos una cooperativa de consumo que atienden los mismos socios, después visitamos SEDAC y el Centro Campesino. Al día siguiente visitamos varios grupos entre ellos un establo de un señor de nombre Margarito, tenía vacas, borregos, tractores, ordeñadoras y claro es que tenía tierras de riego por eso tenía bastante alfalfa y las vacas eran más gordas. Más sin embargo conocimos otro establo donde las vacas están más flacas porque su tierra es de temporal.*

*Me pareció muy interesante la disposición de la gente para organizarse y tratar de vivir cada día mejor. Quiero recalcar que me pareció interesante esto de la cadena de vida, cómo se organizan para tratar de aprovechar los recursos, creo que sí se puede trabajar unidos y aprovechar ampliamente los recursos". (Laura Martínez)*

*"Con lo del trabajo de la miel me gustó mucho porque la gente nos dijo que ese proyecto se había hecho porque muchos andaban de borrachos y ahora aprovechan el aguamiel para hacer la miel de maguey que sirve para muchas cosas. En el taller de costura vimos como la gente, hombres y mujeres trabajan por igual, ya vimos que cada que conocemos a una persona aprendemos". (Sofía Pérez Hernández)*

*"Pienso que la experiencia que tuvimos fue muy provechosa, útil e interesante tanto para los grupos que visitamos como para nosotros. Lo que conocimos allá nos va a servir como ejemplos y guías para tratar de realizar grupos semejantes. Me llamó la atención la coordinación, organización, determinación y orgullo con que contaban las personas que nos platicaban sus experiencias personales así como sus beneficios y las experiencias grupales de sus comunidades.*

*El fin de la visita era ver la labor realizada por los grupos que habían recibido el programa de "establos comunitarios" dentro de la cadena de vida; visitamos dos establos: uno donde sembraban con riego y otro de temporal y creo que se cumplió el fin ya que nos dimos cuenta de todo lo que se necesita para que el programa tenga éxito. Además tuvimos otras charlas con otros grupos que fueron muy interesantes para darnos una idea de lo que se necesita, si queremos formar organizaciones aquí en Apaseo". (Cuauhtémoc Nattahi Hernández)*

### 4.3.3. Tercera etapa: elaboración participativa del proyecto

Después del autodiagnóstico y de la visita a Ixmiquilpan, el paso siguiente fue la elaboración del proyecto entre los asesores y los solicitantes. Aunque en realidad no existía un proyecto, ya se contaba con la idea de lo que se quería hacer. Se planteó el esquema siguiente para elaborar el proyecto.

- Problemática: Descripción de los problemas que se quieren resolver.
- Antecedentes: Qué se ha hecho hasta ahora frente a esos problemas.
- Objetivos: Qué se quiere lograr con este proyecto.
- Métodos: De qué manera se piensa trabajar: alternativas y formas de operar.
- Actividades: Qué acciones se piensan hacer, en qué tiempos, con qué responsables.
- Presupuesto: Con qué contamos, en dinero y en especie, para la realización de este proyecto, y cuánto nos hace falta conseguir, especificado por partidas y por fuentes posibles de financiamiento.

Los grupos de Apaseo el Alto retomaron algunos de los principios básicos que tenía el proyecto del Valle del Mezquital:

*“Este proyecto representa para nosotros una forma de ver aún más allá de nuestra propia organización; este proyecto nos permite ser más sensibles y apoyar a otros grupos y a otras comunidades que al igual que nosotros están en busca de mejores condiciones de alimentación para nuestros hijos, para nuestros ancianos y para toda la comunidad en general”.*

*“(...) la cadena de vida es una forma particular de trabajar, en la que se recibe en préstamo vacas, borregos o conejos, los cuales se atienden de manera organizada y se pagan; la forma de pago es en especie, es decir si recibimos 5 vacas se pagan pero no con dinero sino con 5 vacas, a esto se le llama “fondo revolvente en especie”; se paga con un fuerte compromiso moral a otro grupo organizado en la comunidad o en otra comunidad, y así de esta forma va creciendo el proyecto llevando más beneficio a más gente necesitada, es por eso que se llama cadena de vida, unos ayudan a otros y los otros a los demás”.*

La amplitud del proyecto al iniciar quedó conformada por 13 grupos de 9 comunidades del Municipio de Apaseo el Alto y Jerécuaro; cada grupo integrado por 5 familias. Los grupos participantes fueron los siguientes:

San Isidro de Gamboa I (vacas)  
San Isidro de Gamboa II (borregas)  
San Isidro de Gamboa III (borregas)  
Santa Cruz de Gamboa I (borregas)  
Santa Cruz de Gamboa II (borregas)  
Santa Cruz de Gamboa III (borregas)  
El Tepozán (vacas)  
Corral de Piedra (vacas)  
El Soldado (borregas)  
Belén (borregas)  
La Tinaja del Refugio  
San Bartolomé Agua Caliente (vacas)  
El Refugio (vacas)

*“Deseamos pues ser semilla fértil que se siembre en nuestra región para hacer crecer la cadena de vida y poder hacer llegar beneficios y esfuerzos a gente necesitada como nosotros.”*

Los objetivos fueron planteados por cada grupo en respuesta a la pregunta de “qué queremos lograr con el proyecto”. A continuación se presentan los resultados obtenidos entre todos los grupos:

- Asegurar el consumo de leche para mejorar la alimentación y la salud de las familias, -especialmente de los niños y ancianos- y de las comunidades participantes, dando prioridad a las familias más necesitadas.
- Generar empleos y mejorar los ingresos de las familias mediante la venta de excedentes de leche y la producción de carne, así como el ahorro que representará no tener que comprarla.
- Mejorar el nivel y la calidad de vida de las familias participantes.
- Aprender nuevas cosas como el manejo adecuado de los animales.
- Tener pies de cría.
- Apoyar a otras familias y comunidades.

Posteriormente se analizaron los recursos con los que se contaba en los grupos para poder desarrollar el proyecto. Entre los que se mencionaron se encuentran: terrenos para hacer los corrales, pastura y forrajes (maíz, frijol, amaranto, mezquite), agua, tiempo para el cuidado de los animales, organización, experiencia en el cuidado de animales, dinero ahorrado, asesores técnicos y mano de obra.

Las necesidades mencionadas fueron: materiales para construcción de corrales, animales para iniciar las cadenas, bodegas para almacenar alimentos, capacitación sobre el manejo de los animales, medicamentos básicos para su cuidado, asesoría técnica, molinos forrajeros, estar más unidos dentro de los grupos y entre éstos.

Este proyecto fue presentado inicialmente a la SAGARPA a través de la UNORCA, aunque la solicitud no fue atendida. Tiempo después (principios del 2000) se le presentó a *Heifer Project International* y al Centro de Desarrollo Humano y fue aprobado a principios del 2001 por ambas partes; el primero con los pies de cría, parte de la capacitación y un fondo de medicinas; el segundo con la asesoría organizativa y parte de la capacitación técnica.

#### **4.3.4. Cuarta etapa: La consolidación organizativa**

Durante dos años (1999-2000) se fueron formando *los grupos integrados principalmente por mujeres ahorradoras. Los grupos se reunían cada mes para mantenerse motivados e irse capacitando y preparando para recibir los primeros animales. Hacia finales de 1999 los grupos se constituyeron legalmente en la Sociedad de Solidaridad Social Cadena de vida y esperanza con un primer comité regional formado por Simón Cruz Cruz, Sofía Pérez Hernández y Eugenio Rico.*

Con asesoría del CDH se empezaron a hacer los reglamentos internos. Para ejemplificar citamos aquí el primer reglamento que se hizo, en una de las asambleas generales de la SSS:

Al mismo tiempo se elaboraron los convenios, con el compromiso de entregar las cadenas, los cuales se presentaron a Heifer y fueron aprobados. Como consecuencia de los compromisos que tenían que asumir derivados de estos dos documentos, hubo gente que prefirió salirse de los grupos. Por otra parte no se logró establecer un convenio propuesto entre la UNORCA y el CDH.

Paralelamente se formalizó el convenio Heifer-CDH, para dar sustento legal a la colaboración de ambas instituciones. La base de la colaboración fue la coincidencia en los principios y objetivos entre ambas instituciones. Heifer enuncia sus propósitos por medio del acrónimo “Educar es compartir”:

- **Educación popular**

- Dignidad humana
- Unión familiar
- Comprometerse
- Alimentación mejorada
- Realmente necesitadas (familias)
- Espiritualidad
- Compartir los recursos
- Obtener ingresos
- Medio ambiente
- Proyectos sustentables
- Autosuficientes
- Reproducir ganado
- Total participación
- Igualdad de género
- Responsables

Los objetivos que se propuso el CDH fueron:

- Mejoramiento de la alimentación
- Mejoramiento de los ingresos familiares
- Mejoramiento del medio ambiente
- Fortalecimiento del papel de la mujer
- Fortalecimiento del tejido social

Heifer asume como criterios de una buena práctica de desarrollo los siguientes:

- Participación de la gente
- Posesión local en el proceso de tomar decisiones
- Encargarse de los recursos locales
- El papel de practicantes externos como facilitadores de cambio
- Creer en la capacidad de la gente para efectuar un cambio si se da la oportunidad en su ambiente estructural
- El valor del conocimiento indígena
- El concepto de desarrollo como un "proceso" y no como una serie de "proyectos"

Durante todo el año 2000 hubo gente que comenzó a salirse de los grupos pues el proyecto había tardado mucho en ser aprobado y los recursos en llegar. Mientras tanto, los grupos que permanecieron comenzaron a construir sus corrales con la asesoría de Oralia Cárdenas. Con mucho ánimo asistían a las reuniones aunque tuvieran que caminar hasta otras comunidades, pues las reuniones se hacían a nivel regional y se iban rotando las sedes.

Desde que se hizo el proyecto los grupos que querían vacas tenía una idea clara de la necesidad de obtener ganado lechero. En el caso de los grupos que estaban interesados en criar ganado ovino la idea no estaba tan clara, pues aunque sabían que querían tener animales de calidad, no sabían de qué raza convendría más de acuerdo a las posibilidades de la región y al uso que le querían dar.

Con el proyecto aprobado por Heifer y por el CDH, en agosto del 2001 los comités de la SSS y los asesores visitaron establos de borregos en Singuilucan, estado de Hidalgo, y de vacas en Querétaro, para seleccionar los animales, que posteriormente serían comprados con el financiamiento de Heifer. Los animales se asignaron a cinco grupos con establos de vacas y ocho de borregas. En noviembre se inició la capacitación técnica para los grupos de ovinos por parte del veterinario Víctor Marín, y se continuó con la etapa organizativa por parte del equipo de asesores locales apoyados por el CDH.

#### 4.3.5. Quinta etapa: la operación del proyecto

Los grupos de Apaseo el Alto tuvieron que esperar dos años para ver el fruto de su esfuerzo. Para algunos el asistir a reuniones era una pérdida de tiempo, y se fueron separando del proceso. Los más constantes tuvieron su recompensa.

*“El dinero lo dio la Fundación Heifer. Para comprar los animales fueron a escogerlos algunos compañeros de nuestro grupo, y estamos contentas de que entre más de comer se les da más leche dan. Sí es un beneficio porque tenemos leche para los niños, para darles el peso a los niños para ir a la escuela. Los animales los vamos a pagar con las crías. Ya está una becerrita, a ver si nos la admiten para pagar con esa, y el becerrito lo vamos a vender para seguir dándoles de comer a las vacas”.*

Las primeras 19 vacas fueron compradas en julio del 2001 en el rancho Ganadería Vázquez, en el estado de Querétaro. En agosto del mismo año se compraron 300 borregas y 12 sementales en el rancho El Hormiguero, en Singuilucan, Hgo. Los primeros animales que llegaron a las comunidades de El Soldado y La Tinaja presentaron problemas de adaptación por lo que algunas borregas se llegaron a morir.

En esta etapa se intensificó la capacitación de los grupos que habían recibido los animales, en cuestiones de alimentación y manejo, y se empezó a revisar la construcción de los corrales. Las reuniones mensuales de los grupos continuaron con la riqueza que ahora aportaban las experiencias surgidas del manejo de los animales.

*“Tenemos capacitación, tenemos la necesidad de enseñarnos, si no, ¡pobres animales!. Ya he inyectado, es lo básico. La capacitación tiene mucha importancia porque podemos ir aprendiendo cuando un animal está enfermo y traer la medicina, ver cuánto se le va a dar, aplicársela y cuántos días, nosotros estamos retirados y no pueden venir el veterinario, siquiera ya trae uno el medicamento y les controla la enfermedad. Si yo voy a la capacitación yo les puedo transmitir y enseñarles a las demás; si se les va a inyectar se les dice dónde y así les ayudo. Pues yo he estado en varias pláticas para lo de ganado, si todavía sigo y mientras me sigan invitando yo voy a seguir yendo, o sea, nunca se termina de aprender, cada día que va uno, puede ser una plática nueva o una idea nueva que uno puede captar de la plática que uno escucha”*

A partir de que empieza la producción lechera a finales de 2001 se empezó a notar una mejoría en la alimentación de las familias beneficiarias. Comenzó a haber una mejor convivencia entre los socios y algunos malentendidos que habían tenido empezaron a ser dejados a un lado. Las asambleas empezaron a hacerse cada dos meses debido a la carga de trabajo de los asesores y de los beneficiarios.

Para inicios del 2002 se comenzó a tener problemas con la alimentación de los animales pues al no tener un molino forrajero no se aprovecha en su totalidad la pastura con la que se cuenta. Además de esta necesidad, se veía la falta de medicamentos para la atención a los animales, así que se gestionó ante Heifer un proyecto para poder financiar una farmacia veterinaria que diera servicio a todos los grupos. Este proyecto fue aprobado en mayo y la farmacia comenzó a dar servicio en la cabecera municipal a todo el público.

Desde un inicio se había tratado de trabajar con el mismo esquema que se había hecho en el Valle del Mezquital, proponiendo el trabajo colectivo a través de la atención con-junta de los animales de cada grupo. Sin embargo, en Apaseo las condiciones fueron distintas y este modelo de trabajo encontró serias dificultades entre algunos grupos que no se acostumbraron a trabajar en colectivo, por lo que para junio

de 2002 se tuvieron que separar los animales de esos grupos y se redistribuyeron de manera familiar. A pesar de esto, los grupos no se desintegraron, siguieron reuniéndose para capacitarse, intercambiar experiencias y organizar el pase de cadenas.

En septiembre, después de un año de atender a las borregas, comenzó el pase de cadena con los primeros animales que habían nacido meses atrás. En una reunión-festival que convocó a todos los grupos se entregaron las primeras 12 borregas a nuevos grupos de beneficiarios. En la fiesta se presentaron canciones que hablaban de las cadenas de vida y se contó con la presencia de Alfredo César, representante de Heifer en nuestro país. Algunos de los testimonios que dieron tanto los que entregaban como los que recibían los animales fueron los siguientes:

*“A nombre del grupo Santa Cruz hago entrega a quien lo vaya a recibir, y así como se benefició mi grupo, también se beneficien otras familias, y que los cuiden bien. Aunque a veces se dice: los animalitos comen mejor que uno, pero hay que cuidarlos bien. Como ven nosotros estamos entregando bien los animales. Yo voy a hacer la lucha para seguir adelante y ahora yo voy a entregar”.*

*(Pascual, de Santa Cruz)*

*“Somos cuatro en Belén, va a hacer un año que recibimos los animalitos y hoy empezamos a pagar lo que aceptamos y el compromiso que nos echamos, y las personas que tomen este compromiso queremos que los que van a recibir sepan que no va a ser por uno o dos días, y después los venden, tenemos el compromiso de regresarles las crías al Comité para otras familias. También quiero decirles que no es fácil, todo es difícil, pero como dice mi abuelito: el que no trabaja que no coma, así que échenle ganas”.*

*Eugenio, grupo de Belén y tesorero de la SSS  
Cadena de Vida y Esperanza*

*“Voy a entregar estos animales y que un día los recibí con mucho gusto. Nosotros fuimos a traerlos lejos; los que van a recibir ya será más fácil, pero aún así es trabajo, como dice el compañero nada es fácil. Nosotras recibimos 40 borregas, somos 4 mujeres y ahora pagamos 4, esperamos seguir adelante cumpliendo nuestro compromiso. Con gusto los recibimos y con gusto los pagamos”.*

*Sofía, grupo de El Soldado y Secretaria de la SSS*

*“Venimos a entregar la primera borreguita de cadena de vida. Hubiéramos querido entregar más pero no se pudo porque nacieron muchos machos y pocas hembras, y otras no alcanzaron el peso. Estamos muy contentas porque ya empezamos a pagar y primero Dios de aquí a 3 o 4 meses ya entregaremos las que nos faltan, ya estarán mejor porque en el primer parto no desarrollan mucho, pero en el segundo sí. Tenemos la esperanza de que pronto pasemos estas crías, así se van beneficiando otras familias y nosotras también nos vamos sintiendo mejor, nos quitamos ese peso que debemos. Hemos aprendido que nosotras como mujeres en el campo no nada más estamos en nuestra casa cuidando a nuestros hijos, ésta es otra manera de cuidar estos animalitos que son beneficio para las familias. Al principio nos dio trabajo porque no estaban adaptadas y batallamos un poco pero ya aprendimos a cuidarlas, ya no se nos enferman y este año ya no ha habido muertes, de 10 sólo ha muerto una. La gente en la comunidad ven muy bien este programa, ya hay más gente esperando, nos gusta porque no tenemos la presión de que nos digan: ya hay que pagar, vamos pagando como vamos saliendo y no nos exigen, estamos tranquilas porque no tenemos un plazo. Este programa no se va a acabar porque yo ahorita le entrego a una persona y esa persona le*

*entrega a otra y así se va la cadena hasta que alguna diga: ya no quiero pagar, pero yo espero que eso no suceda"*

*Alicia Pérez Puga, comunidad de San Isidro*

Los grupos receptores:

*"Vamos a trabajar como Dios dice. Yo recibo. Muchas gracias por estos borreguitos, así como los recibimos tan bonitos, con gusto los recibimos para salir de pobres, y con gusto los pagaremos. Yo Faustino Aguirre los recibo con mucho gusto y vamos a empezar a trabajar como Dios manda. Nunca había participado en un grupo de éstos, para conseguir unos borreguitos para comer mejor, y así como los recibimos vamos a ver qué Dios dice, nos vemos dentro de un año así los estaremos regresando".*

Grupo nuevo de Mandujano

Hacia finales de 2002 comenzaron los segundos partos de las borregas, con el gusto de que en esta ocasión no murieron más animales.

#### **4.4. Testimonios de los grupos**

Es interesante ver cómo sintieron los grupos este proceso de reflexión y planeación participativa, en el que se refleja la metodología de planeación participativa que se aplica en Sedac. Enseguida transcribimos sus testimonios, que tomamos de sus actas de reuniones.

*"Los grupos de solicitantes estamos integrados por hombres y mujeres de varias regiones del Municipio de Apaseo el Alto, somos padres y madres de familia, campesinos, de esta región en la que desde hace más de 25 años hemos trabajado en la formación de valores humanos, espirituales y sociales, haciendo frente a los problemas sociales y económicos que se nos han presentado.*

*Así pues hemos logrado integrar la Unión de apicultores de Belén quienes tenemos 11 años trabajando en la región; se constituyó hace algunos años la asociación civil "mujeres por el Desarrollo", quienes han integrado diversas experiencias de trabajo en la que destacan el ahorro comunitario y el trabajo en proyectos de servicio y productivos, la organización ha crecido y se ha fortalecido, pues ahora además de trabajar para resolver problemas como el agua, la luz eléctrica, nuestra organización es más integrada y tiene una mayor cobertura. Hoy se ve que todos nuestros trabajos, aunque sean pequeños tienen una autoridad formal, moral y ciudadana. Esto es muy importante y necesario porque día con día los problemas se hacen cada vez mayores y necesitamos estar fortalecidos para poder solucionarlos, deseamos con la organización, y el trabajo, resolver problemas tan fuertes como el de alimentación, la falta de empleo y la emigración, estamos desde hace mucho tiempo trabajando para vivir mejor, para vivir con dignidad.*

*Actualmente estamos interesados en desarrollar el proyecto de "Cadenas de vida", el cual nos va a permitir desarrollarnos y fortalecernos como organización de hombres y mujeres. Este proyecto representa para nosotros una forma de ver aún más allá de nuestra propia organización, este proyecto nos permite ser más sensibles y apoyar a otros grupos y a otras comunidades que al igual que nosotros están en busca de mejores condiciones de alimentación para nuestros hijos, para nuestros ancianos y para toda la comunidad en general.*

#### **4.4.1. Que es el proyecto de cadenas de vida**

*Para explicarles lo que es el proyecto de "cadenas de vida", es importante comentarles que tuvimos una reunión con el Lic. Salvador García Angulo y su esposa Oralia Cárdenas, del Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato A.C, ellos son quienes asesoraron a los compañeros del Valle del Mezquital para obtener este proyecto y sembrar esta semilla en esta región, platicamos de manera amplia sobre lo que es la cadena de vida, ellos nos explicaron que la cadena de vida es una forma particular de trabajar, en la que se recibe en préstamo vacas, borregos o conejos, los cuales se atienden de manera organizada y se pagan, la forma de pago es en especie, es decir si recibimos 5 vacas se pagan pero no con dinero sino con 5 vacas, a esto se le llama "fondo revolvente en especie" se paga con un fuerte compromiso moral a otro grupo organizado en la comunidad o en otra comunidad, y así de esta forma va creciendo el proyecto llevando más beneficio a más gente necesitada, es por eso que se llama cadena de vida, unos ayudan a otros y los otros a los demás. La plática con estos asesores fue muy buena, nos orientaron para que viéramos y viviéramos un poco de esta gran experiencia de los compañeros de Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo, así pues nos asesoraron para hacer una cita con la Organización SEDAC (Servicios para el Desarrollo A. C.) y visitar directamente a los compañeros del Valle del Mezquital.*

*Del 14 al 16 de Julio de este año realizamos la visita al Valle del Mezquital, esta visita es para nosotros algo muy importante porque pudimos ver de cerca el proyecto de cadena de vida, aprendimos mucho porque desde el primer momento esta visita representó para nosotros una visita de conocimiento y de investigación para ver las posibilidades de realizarlo en nuestra región. Pudimos constatar el trabajo y la experiencia de mujeres y hombres, vimos la importancia de la cadena de vida, vimos como el beneficio llegó y sigue llegando a las familias más necesitadas y cómo estas familias están haciendo un esfuerzo por hacer crecer la cadena y no dejarla morir, vimos como la gente va teniendo experiencia en el manejo de los animales y van teniendo cada día más conocimiento y conciencia. Ellos empezaron con 96 vacas hace 14 años y ahora son más de 400 distribuidas en 52 grupos, formando la Unión de Establos Colectivos del Valle del Mezquital.*

*La visita fue muy valiosa, vimos que si uno desea y lucha, todo es posible. vimos que si la gente que tiene posibilidades de ayudar a otros más necesitados cree en ellos, en sus sueños, los esfuerzos pueden juntarse y hacer posible las cosas como este sueño que ahora es una realidad, digna e interesante porque la gente aprende, se capacita, trabaja, aprovecha sus recursos, se organiza y todo esto con el fin de crecer y ayudar a los demás.*

#### **4.4.2. Justificación**

*Como ya se ha comentado, en nuestra región existen diversas experiencias de trabajo, unas pequeñas y otras más amplias, el sueño por mejorar las condiciones de vida de nuestras familias nos ha llevado a trabajar de manera organizada, vivimos y experimentamos que la organización nos abre muchas puertas, pero principalmente nos da la posibilidad de trabajar para salir juntos de los problemas económicos y sociales que diariamente nos golpean, es por esta razón que al tener en la región problemas de alimentación, desempleo, emigración, etc. y al presentársenos la posibilidad de conocer la experiencia de los compañeros del Valle del Mezquital en el estado de Hidalgo, nos animamos y vimos que los sueños son posibles aún con las dificultades que se puedan presentar, ellos han logrado sembrar una semilla de esperanza para la gente pobre de su región, esa semilla se llama "cadena de vida", en donde se une la*

*gente para obtener beneficio y poder ayudar a más gente necesitada; estamos muy interesados en sembrar en nuestra región esa semilla de esperanza , trabajo y dignidad para nuestras familias y comunidades.*

*En este esfuerzo nos hemos integrado en 14 grupos de 11 comunidades del Municipio de Apaseo el Alto y Jerécuaro cada grupo lo integramos 5 familias quienes nos hemos reunido para elaborar este proyecto en el que escribimos nuestras esperanzas y nuestros sueños, somos nosotros quienes estamos interesados en aprender una nueva forma de organización para este proyecto, pues vimos en el Valle del Mezquital que se necesita hacer un esfuerzo mayor para que la organización se fortalezca porque todos y cada uno de los pasos que se den en este proyecto así lo requieren, desde la construcción de corrales, el recibimiento de los animales hasta las decisiones tan importantes del paso de las cadenas a otros grupos.*

*Deseamos pues ser semilla fértil que se siembre en nuestra región para hacer crecer la cadena de vida y poder hacer llegar beneficios y esfuerzos a gente necesitada como nosotros.*

#### **4.4.3. Qué queremos con el proyecto de cadenas de vida:**

**Apaseo el Alto:** *Podemos asegurar la leche a nuestros hijos, alimentarlos bien, para ya no comprarla, para generar empleo y cuando la leche rinda poder vender una poca.*

**Belén:** *El proyecto de cadenas de vida nos va a ser muy útil para mejorar la alimentación de nuestros hijos, nuestra comunidad y para sostener las familias y tener dinero por si alguien se enferma y poder curarlo.*

**Belén II:** *Este proyecto no va a ayudar mucho pues si se realiza podremos mejorar la calidad de vida de todas las familias que participen, mejoraremos nuestro estado de vida.*

**La Tinaja del Refugio:** *Para tener mejor sostenimiento de nuestras familias,*

**San José de la Loma:** *Con este proyecto vamos a mejorar nuestro nivel de vida, vamos a progresar, nos va a permitir enseñarnos en nuevas cosas para trabajar y apoyar a otras familias y comunidades, también es para nosotros una gran ayuda para no estar sufriendo como hasta ahora.*

**San Isidro de Gamboa I:** *Nos servirá para alimentación de la familia pero más para alimentación de los niños porque muchas veces no tenemos ni para ellos y cuando hay un poco de leche se las damos y nosotros como mujeres no tomamos leche y a veces nos duele la cabeza.*

**San Isidro de Gamboa II:** *El proyecto nos va a servir para todo, primero para la alimentación de los hijos es de gran ayuda pues con la leche podemos vender un poca y tener dinero, medicinas y las libretas de los niños.*

**Gamboa I:** *Nos va a servir para tener menos enfermedades porque ahora sí vamos a tener buena alimentación, vamos a convivir un poco más. Pensamos industrializar la leche y la carne en la comunidad, generar empleos y para obtener ingresos para nuestras familias.*

**Gamboa II:** *Nosotros vamos a aprender mucho, teniendo las vacas vamos a podernos alimentar mejor, nuestros hijos, nuestros viejitos van a tener siquiera un poco de leche y toda la familia va a poder alimentarse mejor y así tener una vida mejor.*

**El Tepozán:** Este proyecto nos va a servir para beneficiar a las familias, principalmente en alimentación y beneficiar principalmente a las familias más pobres.

**Corral de Piedra:** El proyecto nos va a servir para mejorar la alimentación, para hacer quesos, jocoque, para atender un pie de cría y ayudar a otras personas que estén más necesitadas como nosotros. Para tener mejores ingresos económicos y mejorar nuestro nivel de vida.

**El Soldado:** Este proyecto lo queremos mucho porque significa algo muy importante para nosotros ya que nos va a ayudar porque vamos a mejorar nuestro nivel de vida y sobre todo mejoraremos la alimentación de nuestros hijos.

**San Bartolomé Agua Caliente:** Necesitamos mucho de este proyecto para tener una base y una meta donde queremos llegar, para ayudarnos económicamente y ayudarnos como familias, dentro del trabajo y después apoyar a otras comunidades necesitadas.

**El Refugio:** El proyecto de cadena de vida nos va a servir para mejorar la alimentación de nuestras familias, para tener mejores condiciones de vivir.

#### **4.4.4. Para Trabajar en el proyecto nos hace falta**

*El Soldado*

*Una bodega para almacenar alimentos*

*Material para construir el corral*

*Tener los animales para iniciar la cadena de vida*

*San José de la Loma*

*Tener las vacas*

*Un lugar para almacenar los alimentos*

*Un corral para las vacas*

*Capacitación sobre el manejo y cuidado de los animales*

*San Bartolomé Agua Caliente*

*Asesoría técnica*

*Un veterinario que nos enseñe sobre el cuidado y manejo de los animales*

*Las vacas para iniciar la cadena de vida*

*Construir el corral, los bebederos y comederos,*

*Un almacén para la pastura*

*Apaseo el Alto*

*Capacitación para el cuidado de las vacas (alimentación y enfermedades)*

*Equipo, molino de martillo, picadora*

*Un corral*

*Contar con el pie de cría para iniciar la cadena de la vida*

*Corral de Piedra*

*Un techo de 10x4 m con un valor aproximado de \$10,000.00*

*Comederos y bebederos \$5,000.00*

*Cercado de malla de 10x5 m con un valor aproximado de \$10,000.00*

*Un molino de martillo para moler granos \$8,000.00*

*Una picadora de rastrojo \$ 4,000.00*

*Necesitamos capacitación técnica y asesoría en la organización*

*Y sobre todo hacen falta las vacas.*

*El Refugio*

*Tejas galvanizadas para techar el corral \$3,000.00*  
*Bodega para la pastura*  
*Capacitación de un veterinario para la mejor atención de los animales*  
*Tener los animales*

*El Tepozan*  
*Alimentación para los animales*  
*Corral para tenerlos*  
*Medicinas seguras para cualquier enfermedad o contratiempo*  
*Construir comederos, bebederos, pileta para almacenar agua*  
*Las vacas*  
*Capacitación y asesoría para una mejor atención de los animales*

*Gamboa I:*  
*Construir el corral , para las borregas*  
*Las borregas*  
*El tejaban, comederos*  
*Capacitación para el manejo de animales.*

*Gamboa II:*  
*Las vacas \$65,000.00*  
*Corral y techos \$15,000.00*  
*Comederos y bebederos \$5,000.00*  
*Gastos de veterinario mensuales \$1,000.00*  
*Gastos de alimento balanceado al mes \$1000.00*  
*Molino para moler granos \$15,000*

*La Tinaja del Refugio*  
*Corral para las borregas*  
*Bodega para los alimentos*  
*Asesoría para la mejor atención de los animales*  
*Y de manera importante nos hace falta tener las borregas*

*San Isidro de Gamboa I*  
*Tener un corral para las vacas*  
*Construir comederos, pileta para agua*  
*Alimentación para los animales*  
*Y las vacas*

*San Isidro de Gamboa II*  
*El Corral*  
*Contar con asesoría para el buen manejo de estos animales*  
*Un fondo para compra de medicamentos*  
*Unirnos más para sacar adelante este proyecto y poder ayudar a más familias*

*Belén I*  
*Construir el corral*  
*Una bodega para almacenar el alimento para las borregas*  
*Las borregas*  
*Capacitación para el cuidado de las borregas*

*Belén II*  
*Primero hacen falta las borregas*  
*Recursos para ponerlas en un buen lugar*  
*Capacitación para el cuidado de animales*

**4.4.5. Para trabajar en el proyecto nosotros contamos con**

*San Isidro de Gamboa:*

*Terreno.*

*Pastura, rastrojo para la alimentación*

*Cariño para la atención de los animales*

*San Isidro de Gamboa II:*

*Terreno*

*Pastura, rastrojo,*

*Tiempo para cuidado de animales*

*Una veterinaria que es del grupo de mujeres*

*La tinaja del Refugio:*

*Alfalfa, pastura para la alimentación*

*6 hectáreas de maíz*

*Belén I:*

*Terreno para hacer el corral*

*Pastura, mezquite, amaranto, paja de frijol , maíz, rastrojo; es decir con productos sin químicos que se puede utilizar para darles de comer*

*Belén II:*

*Terreno para la construcción del corral*

*Organización y muchas ganas de salir adelante.*

*Gamboa I:*

*Una organización*

*Terrenos*

*Ganas de trabajar*

*Experiencia en el cuidado de los animales*

*Una pequeña cantidad de ahorro*

*Veterinaria*

*Asesores técnicos*

*Mano de obra*

*Gamboa II:*

*Terreno para el corral*

*Tiempo para atender a los animales*

*Un poco de alimento*

*Mano de obra para el trabajo*

*El Tepozán*

*Pastura para la alimentación*

*Molino para la pastura*

*Agua suficiente*

*Terreno*

*Corral*

*El Refugio*

*Terrenos de siembra 15 hectáreas*

*Yuntas para trabajar la tierra y hacer el corral.*

*Maíz, pastura, paja de lenteja.*

*Organización para el trabajo*

*Corral de Piedra*

*Espacio para corral un cuarto de hectárea*

*Siete y media hectáreas de tierra de temporal*

*Dos hectáreas de tierra a medias*

*Tenemos yuntas*

*Espacios para instalar los silos  
8 personas disponibles en mano de obra  
Agua potable y luz eléctrica*

*San José de la Loma  
Terreno para el corral  
Agua  
5 hectáreas de terreno para la siembra  
Pastura  
Ganas de trabajar  
Organización*

*El Soldado  
Experiencia en la organización  
Terreno para construir el corral  
Pastura para la alimentación*

*Apaseo el Alto  
Organización  
Terreno  
Recursos humanos  
Posibilidad de sembrar a medias  
Pastura, mezquites para la alimentación  
Servicio veterinario a bajo costo  
Capital para gastos iniciativos y de operación (teléfono, pasajes, fletes)  
Agua potable  
Tiempo para cuidar bien a los animales*

*San Bartolomé Agua Caliente  
2 hectáreas de terreno para el sostenimiento de los animales  
Corrales para las vacas  
Organización  
Muchas ganas de trabajar*

#### **4.5. La experiencia de Cadenas de Vida en Dolores Hidalgo y en Irapuato**

En el año de 2001 el CDH estableció un convenio con la organización Proyecto Laubach de Alfabetización en México, A. C. (PLAMAC) quien ha estado promoviendo desde 1998 una organización de mujeres ahorradoras en los municipios de Irapuato y Dolores Hidalgo, y juntos elaboraron un proyecto de cadenas de vida de gallinas, borregos, hortalizas y frutales con los grupos de ahorro de ambos municipios. El proyecto es financiado por el programa de Coinversión Social del Instituto Nacional para el Desarrollo Social (INDESOL) en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH) del Gobierno del estado, y la asesoría del CDH y de PLAMAC. Se establecen gallineros, huertos familiares y árboles frutales en más de 20 comunidades de los dos municipios.

##### **4.5.1. Inicio de la experiencia**

Al igual que en la experiencia de Apaseo el Alto, la idea de trabajar un proyecto de cadenas de vida en Valencianita, Irapuato y la Cuenca del Gusano, en Dolores Hidalgo surgió después de proyectar el video "Mujeres del Valle del Mezquital" que hablaba de las experiencias en el Valle del Mezquital, entre ellas la de Cadenas de Vida. El contacto con los grupos se dio en 1999 a través de una invitación que hiciera Guillermina López Bravo, presidenta de PLAMAC a los asesores del CDH, Salvador García y Oralia Cárdenas para conocer la experiencia de ahorro que se tenía en la

región. Las animadoras que estaban participando con PLAMAC se mostraron entusiasmadas con la propuesta de las cadenas de vida y decidieron invitar al CDH a que les hablara más del proyecto.

Una de las primeras acciones que se tomaron fue convocar a una asamblea de todos los grupos de ahorro y ahí se acordó formar comisiones comunitarias para el proyecto de Cadenas de Vida. Cada comisión estaba integrada por una presidenta, una secretaria y vocales según el número de grupos en la comunidad, de tal manera que hubiera representación de todos los grupos en la comisión.

#### **4.5.2. Primera etapa: el autodiagnóstico participativo**

Los asesores del CDH propusieron a las animadoras de ambas regiones la realización de diagnósticos participativos a fin de identificar problemas de nutrición y capacidades que tuvieran los grupos para la cría de animales de traspatio. Tomando como ejes de discusión las preguntas de *qué les duele a las comunidades* y *qué podrían hacer para solucionarlo*, a principios del año 2000 se hicieron 10 autodiagnósticos comunitarios en la región de la Cuenca del Gusano. Las reuniones comunitarias fueron convocadas en cada lugar por las integrantes de las comisiones comunitarias. En palabras de quienes participaron en esas reuniones, ahí “aprendimos a ver los puntos débiles de nuestra comunidad y que nosotros tenemos que ver por nuestro propio desarrollo”.

Entre los resultados que arrojaron los autodiagnósticos se encontró que las familias sufrían problemas de alimentación y que se reflejaban en que muchos niños andaban muy mal en la escuela, que por lo tanto era prioritario encontrar maneras de mejorar la alimentación. También se vio que se estaba perdiendo la costumbre de sembrar hortalizas y de criar animales. Para muchas ahorradoras resultaba más fácil comprar que producir, pues muchas de ellas trabajaban en las empacadoras o en las maquiladoras y no disponían de tiempo o terreno para sembrar o criar animales. Otro problema detectado fue que ahora se estaban yendo a los Estados Unidos no solamente los hombres, sino que también las mujeres. Ante tal realidad, los grupos de ahorradoras se plantearon la “estrategia de recuperar las prácticas de producción de traspatio para el autoconsumo y el fortalecimiento de la organización comunitaria”<sup>34</sup>.

#### **4.5.3. Segunda etapa: elaboración participativa del proyecto.**

Siguiendo las líneas de acción planteadas en el Modelo de Cadenas de Vida, a mediados del 2000 los grupos de la Cuenca del Gusano realizaron una visita a las comunidades de Apaseo el Alto y de Valencianita a fin de intercambiar experiencias y recoger ideas para el diseño de su propio proyecto. Estas visitas fueron una importante fuente de inspiración para los grupos de Dolores Hidalgo pues de Apaseo el Alto “trajimos ideas de los grupos de ahorro y de cadenas de vida” y de Valencianita “vimos cómo las compañeras cambiaron a su delegado y recuperaron su historia”.

Para octubre del 2000 se vio la necesidad de formar un Comité Regional de Cadenas de Vida en el que participaran las presidentas de cada comité comunitario en representación de sus comunidades. El comité regional nombró a su vez a la presidenta, secretaria, tesorera y vocales.

En enero de 2001 se llevó a cabo una asamblea regional en la comunidad de La Cantera, donde las comunidades decidieron trabajar las cadenas de vida con gallinas y árboles frutales. Como responsables de la elaboración del proyecto quedaron el CDH y PLAMAC, quienes tendrían que recoger las inquietudes y propuestas que hicieran los grupos y el comité regional. Los objetivos plasmados en el proyecto fueron:

---

<sup>34</sup> García Angulo, Salvador y Oralia Cárdenas Zacarías, *Cadenas de Vida en Guanajuato*, Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato, A. C., México, 2003

- Mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas, especialmente en cuanto a la nutrición y a la generación de ingresos.
- Mejorar el tejido social de la comunidad mediante la solidaridad de los beneficiarios iniciales, al pagar los créditos en especie de animales y plantas para otras familias
- Recuperar las prácticas de producción de traspatio.
- Mejorar la posición social de las mujeres dentro de las familias y de la comunidad, al reconocerse capaces de dar seguimiento y administrar un proyecto social.

El CDH también realizó las gestiones ante INDESOL y la SDSH (Secretaría de Desarrollo Social y Humano de Guanajuato) para la obtención de los recursos necesarios. El proyecto fue aprobado en el mes de julio del 2001, pero los recursos se recibieron parcialmente hasta el 27 de septiembre. Como no se obtuvieron todos los recursos en una sola ministración hubo que tomar una decisión entre comprar la tela de alambre para los gallineros y cuando llegara el siguiente dinero comprar las gallinas, o comprar las dos cosas aunque se cubriera sólo algunas de las comunidades; finalmente se decidió por la segunda opción. Las primeras comunidades beneficiadas serían Carrizal, Peñitas y Peñuelas, en Valencianita. El Comité Regional acordó que los recursos fueran administrados por PLAMAC ya que el recurso de INDESOL se debía gastar antes de terminar el año. Aunque los asesores administraron los recursos, no se compró nada sin la aprobación del Comité. En esa reunión se planeó cuándo y en dónde comprar la tela de alambre para los gallineros.

#### **4.5.4. Tercera etapa: seguimiento del proyecto**

Antes de que llegaran las gallinas, se nombró una comisión para capacitarse sobre la construcción de los gallineros y el cuidado de las gallinas y se les dio la tarea de capacitar a los grupos. Otro acuerdo fue que para que las pollitas se criaran y se asegurara la cadena, al recibir las gallinas la socia ahorradora debía tener ya su gallinero construido y haberse capacitado. Se propuso que los comités comunitarios dieran seguimiento al acuerdo y así se hizo: cada comité visitó casa por casa para verificar el cumplimiento del acuerdo y más que como supervisoras fueron con la actitud de apoyar a la socia ahorradora en esta actividad.

Por otra parte, aunque PLAMAC tenía una amplia experiencia en el desarrollo de actividades educativas, contaba con muy poca en la parte productiva, por lo que se buscó el apoyo de la Asociación de Avicultores del Estado de Guanajuato con quienes se estableció un convenio donde ellos se comprometían a dar asesoría técnica a los grupos, a ponerlos en contacto con granjas donde pudieran conseguir las gallinas ponedoras, así como recomendarles otros proveedores del equipo necesario.

En diciembre del 2001 se compraron los frutales y las semillas para los huertos familiares. Se adquirieron también dos incubadoras para 300 huevos, el equipo y las pencas de nopal para instalar un micro-túnel que tenía el propósito de abastecer de plantas para la producción de traspatio a cada una de las ahorradoras de la región, pero el Comité decidió que los árboles y las hortalizas se entregaran hasta enero o febrero del 2002 porque antes se ponían en riesgo por las bajas temperaturas. Por esta razón se hicieron convenios con los proveedores para que nos surtieran las plantas hasta nuevo aviso.

Se establecieron reuniones mensuales del Comité para dar seguimiento al proyecto. En estas reuniones se revisan los avances del mismo así como los problemas que se presentan y se toman acuerdos para resolverlos. Son también un espacio de capacitación en donde se recibe asesoría técnica y formación integral. El Comité Regional realiza un recorrido bimestral a todas las comunidades para visitar a las familias participantes. En la visita revisa las gallinas, los gallineros, los frutales y las

hortalizas y aporta ideas para mejorar su producción de traspatio si lo considera necesario.

*“Soy presidenta del comité regional de caja de ahorro. Nos reunimos cada mes para ver qué hace falta y ver cuándo vamos a salir a revisar los pollos. Vemos cómo están los corrales, cuántos faltan, cuántos se les han muerto, y ver si los atienden bien, si tienen bien los corrales y les damos consejos, ellas nos preguntan lo de las vacunas y ya les avisamos cuándo viene el veterinario”.  
(María Guadalupe y Asunción, Valencianita, Irapuato)*

Aparte de este espacio mensual, a raíz de este proyecto se fue construyendo otro que permitiera ahondar la convivencia regional, fomentando la comunicación que de por sí se da entre los miembros del Comité Regional, pero ampliándolo a nivel de las comunidades. Las convivencias, que se hacen cada tres meses, permiten a las ahorradoras conocerse e intercambiar experiencias e irse reconociendo como parte de la microrregión.

El Comité Regional formó una comisión para capacitarse sobre la producción de traspatio. Se invitó a CEDESA (Centro de Desarrollo Agropecuario, A. C.), organización con experiencia en la producción de traspatio para que capacitara a la comisión. Se trataron temas como la sustentabilidad, el cuidado de los recursos naturales, la fertilización del suelo, el uso de aguas grises para el riego, la producción de hortalizas y frutales en el traspatio, la organización del traspatio. Se convocó a todas las animadoras de los grupos de ahorro a una reunión en Valencianita y la comisión las capacitó. Las animadoras se dieron a la tarea de compartir sus aprendizajes con las ahorradoras.

Para la capacitación en producción ovina el CDH apoyó con la asistencia de Víctor Marín, veterinario de cadenas de vida en Apaseo el Alto.

La capacitación representa para la organización regional la posibilidad de conocer, vincularse y mantener la relación con otras instituciones y organizaciones sociales del estado para apoyar las actividades que realizan. La capacitación ha permitido que se amplíen y se fortalezcan lazos solidarios entre las animadoras y las ahorradoras no sólo de la comunidad sino de la región.

La metodología que se utiliza es participativa. El punto de partida es la recuperación de los conocimientos de las mujeres sobre el tema y después se aportan conocimientos técnicos, teóricos o prácticos para mejorar su producción. Muchas veces se recurre a la demostración práctica para facilitar el aprendizaje.

Los grupos de ahorro intercambian en las reuniones sus experiencias de cadenas de vida y recuperan los saberes que van adquiriendo en la práctica productiva o que les aportan los padres o los abuelos, los cuales les ayudan a resolver problemas que se les presentan en la producción. Estas son otras formas de autocapacitarse.

*“Lo que más me ha gustado es compartir con mis compañeras las ideas y también de cosas, problemas que uno tiene, nos platicamos y nos ayudamos. Me ha gustado todo, saber compartir con las compañeras lo que uno sabe y aprender lo que no. Yo tengo pollos y huerto, nos ayuda mucho que ya no compramos blanquillos, recojo seis, diez diarios y ya hasta puedo vender o regalar a los vecinos, porque a mucha gente no le gusta huevo de la granja; como digo eso de las gallinas sí es un buen apoyo. Como es cadena de vida, tiene uno que ir pagando la tela de gallinero para que las que sigan también protejan a sus gallinas, porque ya ve que los perros a veces se las comen” (María Guadalupe y Asunción, Valencianita, Irapuato)*

#### 4.6. La experiencia de cadenas de vida en Santa Catarina

Desde junio del año 2002 la organización Semillas para el Desarrollo, A.C (FONSEMILLAS) constituida como sucursal de SEDAC en Guanajuato, para asesorar las nuevas experiencias en el estado, mientras SEDAC seguía asesorando los grupos de Hidalgo, en coordinación con el CDH promovió un proyecto de desarrollo integral a través de fondos rotativos, que incluyen cadenas de vida, en seis comunidades del municipio de Santa Catarina, en la Sierra Gorda de Guanajuato, la región más pobre del estado. Este proyecto recoge en gran medida el cúmulo de experiencias que se originaron en los establos colectivos del Valle del Mezquital, en el proyecto de Cadena de Vida y Esperanza (Apaseo el Alto), y en el de Cadenas de Vida en Dolores Hidalgo y en Irapuato. Desde un principio adopta una metodología<sup>35</sup> surgida de la sistematización de las experiencias previas y se plantea como una aplicación experimental del Modelo Semillas para el Desarrollo.

El proyecto fue cofinanciado por el mismo INDESOL y la SDSH. Las seis comunidades que participaron en la microrregión de Santa Catarina formaron comités de desarrollo con vocales de cadenas de vida, vivienda y proyectos productivos, dentro de un planteamiento de desarrollo integral basado en el modelo operativo de cadenas de vida. El modelo metodológico que se aplicó contenía los siguientes pasos:

- *Selección de comunidades, en colaboración con organizaciones locales (Comité Municipal Rural de Santa Catarina)*
- *Asambleas comunitarias de información y aceptación del proyecto*
- *Asambleas comunitarias de selección de beneficiarios y nombramiento de comités comunitarios*
- *Reuniones mensuales del comité regional integrado por representantes de comités comunitarios, para revisar y reprogramar la marcha del proceso*
- *Visitas domiciliarias para validar la necesidad y el compromiso de pagar los créditos, y firma de convenios familiares*
- *Visitas de los comités nombrados a proveedores, para cotizar y comprar animales, materiales de construcción e insumos para proyectos productivos*
- *Construcción solidaria de viviendas*
- *Instalación de corrales para animales y de huertos para frutales*
- *Instalación de proyectos productivos*
- *Capacitación organizativa y técnica*
- *Recuperación de créditos en especie o en efectivo, por parte del Comité Regional, para asignar nuevos créditos por parte del Comité Regional*

Este proyecto lo desarrolló SEDAC paralelamente en seis comunidades de los municipios de Oxchuc, San Juan Cancuc y Chanal en el estado de Chiapas, en las que se establecen cadenas de vida con cerdos, borregos, gallinas y guajolotes., además de vivienda y proyectos productivos

El proyecto fue presentado por SEDAC para su financiamiento al Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Dada la modalidad de dicho programa, fue necesario buscar contrapartes que aportaran la coinversión para poder llevar a cabo el proyecto en cada uno de los estados. En Chiapas, los recursos de la coinversión provinieron de la Secretaría de Pueblos Indios (SEPI) del Gobierno del Estado, mientras que en Guanajuato la coinversión fue

aportada por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH). El compromiso de aportación de recursos de la SDSH se hizo por medio de una carta firmada por el Ing. Luis Navarro Rábago, Subsecretario de Promoción para el Desarrollo con fecha de 17 de abril de 2002.

En el caso de Guanajuato se tuvo que buscar la participación de una segunda ONG que presentara el proyecto a la SDSH, puesto que Sedac es una asociación civil registrada en el estado de Hidalgo, y por lo mismo no podría haberlo presentado ante dicha instancia. Fue así que se contó con la participación y el aval del Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato, A. C. (CDH), instancia que convino con la SDSH desarrollar el proyecto en Santa Catarina, para lo cual contrató los servicios profesionales de personal de Sedac expertos en la metodología del modelo. El CDH aportó además parte de la coinversión al facilitar un vehículo destinado exclusivamente al seguimiento del proyecto.

El proyecto fue aprobado por el Indesol en el mes de mayo de 2002. Los recursos aportados por el Indesol fueron otorgados en su totalidad el 17 de junio del año pasado por una cantidad de \$900,000.00 pesos, mismos que se distribuyeron en partes iguales para la operación e inversión del proyecto en cada uno de los dos estados.

#### **4.6.1. Primera etapa: promoción del proyecto**

Una vez que se conformó el equipo de trabajo, con Salvador García Angulo y Oralia Cárdenas Zacarías en la coordinación general del proyecto, más dos equipos de operación para los estados, fue con los recursos federales que se iniciaron actividades en Santa Catarina en el mes de julio de 2002, con una etapa en la que se establecieron contactos con la Presidencia Municipal y con el Consejo Municipal Rural (CMR) a fin de plantear nuestra metodología de trabajo y las comunidades en las que estábamos pensando incidir.

En la sesión del Consejo Municipal Rural del 25 de julio de 2002 Sedac propuso a los consejeros una lista de comunidades previamente seleccionadas bajo los criterios de: nivel de organización y participación, respuesta a anteriores proyectos con relación a lo antes mencionado así como al compromiso de pagos, antecedentes de gestión comunitaria y cercanía geográfica para facilitar los intercambios de experiencias. La lista acordada quedó finalmente conformada por las siguientes comunidades:

1. Agua Buena
2. Las Limitas
3. Loma del Copudo
4. Llano Blanco
5. Peña Colorada
6. Zapote Miche

Además de las comunidades antes mencionadas y como propuesta del CMR cinco comunidades quedaron en lista de espera previendo que alguna de las anteriores comunidades arriba mencionadas no aceptara el proyecto:

1. Ortega
2. El Aguacate
3. El Copudo
4. Juan Diego
5. San José del Chilar

A continuación se procedió a realizar asambleas en cada una de estas comunidades para poner bajo su consideración el proyecto y en su caso firmar los convenios de trabajo entre las comunidades y Sedac. Las asambleas comunitarias se realizaron entre el 28 de julio y el 2 de agosto encontrando en las seis comunidades una respuesta favorable a trabajar con el proyecto. En esas mismas reuniones se nombraron a los comités comunitarios<sup>11</sup> con un Coordinador y un vocal para cada uno de los fondos con los que trabajaría el proyecto: cadenas de vida, proyectos productivos y vivienda.

En las asambleas comunitarias se establecieron los principios fundamentales del proyecto. Siguiendo el ejemplo de Heifer se compuso un acróstico para facilitar el aprendizaje. Se formuló con la palabra “Centro”, enfatizando así el núcleo fundamental de la filosofía que Sedac estaba proponiendo:

**Compartir los recursos:** cuando alguien recibe un beneficio, lo paga para que otros necesitados tengan la misma oportunidad

**Empezan los más pobres:** la comunidad selecciona las familias más necesitadas, para empezar el proyecto

**No discriminación:** no se hace diferencia por religión, partido político, género, al elegir los beneficiarios

**Transparencia:** los fondos se tienen que manejar de forma honesta y clara, y los Comités tienen que presentar cuentas a la comunidad

**Respeto al pueblo:** los comités no se mandan solos: tienen que cumplir los acuerdos tomados por las asambleas

**Organización:** los fondos no se pasan de familia en familia, sino a través de los comités y según los reglamentos que se establezcan.

Estos principios quedaron escritos en los Convenios que se firmaron por parte de cada comunidad.<sup>12</sup>

#### **4.6.2. Segunda etapa: planeación participativa y operación autogestiva del proyecto**

Esta misma etapa de asambleas comunitarias sirvió para hacer la selección de posibles beneficiarios, misma que quedaría en su forma definitiva una vez validados por los co-mités por medio de entrevistas y recorridos por las viviendas de los solicitantes. La selección de beneficiarios de vivienda se hizo también con el método de las tarjetas para asegurar una votación secreta, poniendo énfasis en las familias que más necesidad tuvieran para mejorar sus casas. Como criterio general, se propuso que los posibles beneficiarios no importaba que estuvieran o no en la reunión, (siempre que posteriormente aceptaran el proyecto) puesto que tal vez no se habían enterado o no habían podido asistir por atender algún otra ocupación, y que sin embargo sus carencias de vivienda fueran muy sentidas. Así, se obtuvieron listas preeliminares de solicitantes que se irían depurando después de los recorridos de validación, ya fuera porque la familia seleccionada rechazara el apoyo, o porque el comité considerara que la necesidad no se justificaba en ciertos casos.

*“Este programa me gusta porque con lo que se va juntando se benefician otros y se hicieron las votaciones para que se escogieran los más necesitados y se da el apoyo según el orden en que quedaron. Es como una cadena, y se llama cadena porque tiene que continuar y hay que cuidar que esa cadena no se*

---

<sup>11</sup> El nombramiento de los miembros de los comités se realizó a través de tarjetas con votación secreta, a fin de estimular la participación equitativa de todos los asistentes a la asamblea, así como una auténtica representatividad del comité.

<sup>12</sup>Ver anexo 2

*rompa, cuidar que todos vayan pagando conforme les va tocando”.(Lucas Hernández Comité regional, Santa Catarina)*

En el caso del fondo para Cadenas de Vida, la opción fue consultar quiénes se interesaban en participar ya fuera con animales, frutales u hortalizas, de acuerdo a sus propios intereses y posibilidades. En un principio el fondo parecía quedarse grande pues había muy pocos interesados en este tipo de proyectos; sin embargo, conforme se iban anotando unos, al cabo de la reunión se tenía ya una lista en promedio de ocho familias solicitando el crédito en especie por lo que las cantidades que se habían contemplado en un principio se tuvieron que ir disminuyendo para que todos los que solicitaran tuvieran la oportunidad de ser apoyados. En algunos casos se establecieron montos máximos, pero en la mayoría de los casos resultó poco significativo debido a la falta de información sobre los precios de los insumos. Por otro lado, lo que se logró hacer fue apartar cierta cantidad que sería destinada a la compra de frutales y hortalizas, y el resto del fondo para la compra de animales.

Con los comités comunitarios conformados, en el mes de agosto se procedió a empezar con la capacitación a sus integrantes a fin de empezar a integrar los trabajos a nivel microrregional. Se constituyó un comité regional formado por los coordinadores de cada comité y se fueron definiendo sus funciones así como las de cada vocal.

*“Para formar el Comité se hizo votación secreta. Somos cuatro personas integrantes del Comité y yo por tener más votos me dejaron como coordinadora. Después nos juntamos con los representantes de las otras comunidades para conocernos, intercambiar experiencias y juntos buscar soluciones a los problemas, ayudarnos unos a otros y darnos nuevas opiniones”*

*María de la Luz González, Coordinadora del Comité de Las Limitas*

De igual manera se empezó a trabajar en la definición de reglamentos para la operación de cada fondo revolvente, aunque cabe mencionar que esta tarea no se encuentra aún concluida pues en el proceso se ha ido enriqueciendo ante los problemas y soluciones que se han ido presentando.

*“A partir de este proyecto nos empezamos a reunir. Lo que más me gusta son los acuerdos, los convenios, las uniones que hay entre las comunidades. Me gusta que uno mismo pone las reglas, las leyes. Por eso hay que darle, estamos en eso”.*

*Sara Morales, vocal de Cadenas de Vida en Peña Colorada*

Como ejemplo de un reglamento autogestivo, incluimos enseguida el primer borrador que se elaboró en asamblea de las seis comunidades que iniciaron la experiencia

Una de las primeras tareas acordadas por los comités fue la de realizar cotizaciones para los diferentes proyectos. Para ese entonces (agosto- septiembre de 2002), como se contaban sólo con los recursos provenientes del Indesol, se decidió con los comités comenzar la etapa de inversión empezando con el proyecto de mejoramiento de vivienda.

*“Los Comités teníamos que negociar las compras. Cada responsable del proyecto, si eran materiales los de vivienda, si eran animales los de cadenas de vida, y así también los de proyectos productivos, pero todos nos apoyábamos. Para cotizar precios fuimos a Dolores Hidalgo, a Querétaro a cotizar los animales y los materiales en los negocios cercanos. Después nos reuníamos todos para analizar cuál nos convenía más”.*

*Sara Morales, vocal de Cadenas de Vida en Peña Colorada*

Las consecuencias del retraso en la entrega de los recursos estatales de Chiapas y Guanajuato fueron arrastrando el cumplimiento de metas y en general el cronograma de actividades, además que se empezaban a afectar la credibilidad y confianza de las comunidades en el proyecto. Por mencionar un ejemplo, en el proyecto se había planteado como meta que para diciembre se tuviera una recuperación de por lo menos el 10% de los fondos de inversión, lo que a pesar de que las primeras recuperaciones se empezaron a dar en noviembre, no se logró pues el número de beneficiarios fue aumentando en relación a los montos y tiempos de las entregas de recursos de la SDSH y de la SEPI. Así, la etapa de cotizaciones y compras que originalmente estaba contemplada para realizarse entre los meses de agosto y septiembre, se extendió prácticamente hasta el mes de febrero de 2003, recorriendo sustancialmente el cronograma presentado en el proyecto.

Una vez que en agosto y septiembre se arrancó con las cotizaciones y compras de materiales para vivienda, entre octubre y noviembre del 2002 se procedió a hacer lo mismo para los fondos de cadenas de vida y de proyectos productivos. En el caso de cadenas de vida, entre los meses de septiembre a noviembre se definieron a los solicitantes, tipo de animales y cantidad que requerían, se visitaron ranchos para cotizar y se capacitó a las personas interesadas en la Universidad Autónoma de Querétaro para hacer una buena selección del ganado. De similar modo se procedió para la compra de árboles frutales que cabe mencionar, aunque fueron adquiridos con fondos de cadenas de vida y por lo tanto estaba contemplado que la recuperación fuera también en especie, los representantes de los comités convinieron que para este caso se recuperara el fondo con dinero en efectivo y en un plazo de seis meses a fin de poder adquirir más árboles en el mediano plazo, sin tener que esperar a que las plantas acabaran de desarrollar y empezaran a dar frutos.

*“La responsabilidad del Comité es asistir a reuniones y vigilar que todos paguen, y seguir viendo que se aplique lo que ya se va recuperando. Como Comité aprende uno mucho, desde hacer cotizaciones y conocer otros lugares. A veces se siente uno raro andar como mujeres con los hombres buscando mejores precios, pero después se va uno acostumbrando y va uno aprendiendo mucho. A los que están en este programa y a los del Comité yo les quiero decir que hay que estar al pendiente y vigilar que esta cadena no se rompa, ya que durará hasta que nosotros queramos; que estemos al pendiente, que trabajemos bien y cuidar sus animales y a los proyectos productivos que trabajen bien para que de allí mismo se saque para pagar”.*

*María de la Luz González, coordinadora del Comité de Las Limitas, Santa Catarina)*

En total se adquirieron 2 vacas Holstein, 53 borregos pelibuey y 16 borregos Suffolk. La capacitación y el intercambio de experiencias ha sido una práctica continua en este proyecto pues por ejemplo, se ha contado con el apoyo del equipo técnico del proyecto Cadenas de Vida de Apaseo el Alto (MVZ Víctor Marín), y a la fecha se han hecho ya los dos recorridos de evaluación y seguimiento por parte de los comités sobre las condiciones y cuidados en los que los beneficiarios tienen a sus animales. Los eslabones de la cadena se han empezado a dar pues ya se cuenta con varias crías nacidas de los animales que se compraron. Los solicitantes de animales de lista de espera, participan en las capacitaciones, para irse preparando antes de recibir los animales.

*“Hemos andado buscando los animales en los ranchos y ahora que ya los tenemos se nos han presentado algunos problemas con los borregos: a unos les dio tos y les buscamos su medicamento. Después de esto nos dieron un curso de capacitación para que sepamos qué medicamentos les tenemos que aplicar. Las borregas se entregaron de 6 a 7 meses y cuando nazcan las crías vamos a esperar que tengan la misma edad para pasarlas a gente de la misma*

*comunidad y si ya no hay más gente que necesite, se las vamos a pasar a otras comunidades”.*

*Santos Ibarra, vocal de vivienda en Peña Colorada*

Respecto al fondo de proyectos productivos se buscó que hubiera por lo menos uno en cada comunidad, lo que no siempre se logró pues dada la urgencia de ejercer los recursos federales a más tardar el 31 de diciembre, el retraso de la aportación estatal y lo limitado de los recursos, no se pudo profundizar en la etapa de organización de grupos o cooperativas que llevaran a cabo algunos de los proyectos. No obstante ello, se logró financiar la creación de una carpintería en Las Limitas (proyecto grupal), el equipamiento de una panadería en Zapote Miche (familiar) y de un salón de usos múltiples en Llano Blanco (comunitario), la compra de tres molinos de nixtamal en la Loma del Copudo (familiares), dos molinos forrajeros para las comunidades de Peña Colorada y Zapote Miche (grupales), un equipamiento para riego en la comunidad de Agua Buena (familiar) y el apoyo a herreros y albañiles de las comunidades de Llano Blanco y Loma del Copudo (familiares).

En todos los proyectos productivos se buscó siempre que tuvieran impacto en el mejoramiento de los ingresos familiares y en la prestación de algún servicio o beneficio para las comunidades. Con la recuperación de los fondos de proyectos productivos se ha iniciado un nuevo proyecto que involucra a las seis comunidades y cuyos beneficios se han hecho extensivos a otras comunidades del municipio.

En el mes de enero un compañero de un comité propuso en la reunión mensual de comités poder usar parte de estos fondos para la compra al mayoreo de forraje a fin de apoyar a la economía de aquellos que tuvieran animales de cadenas de vida. Santa Catarina es un municipio que prácticamente no produce forrajes pues se encuentra en una región muy árida, por lo que se tiene que comprar alfalfa proveniente de San Luis de la Paz y San José Iturbide, misma que llega a Santa Catarina a través de intermediarios que encarecen los precios.

*“Como va pasando el tiempo se va uno enterando de cosas nuevas, como es este programa que nosotros mismos lo manejamos, nosotros mismos hacemos nuestros reglamentos, nadie nos está presionando, nosotros mismos tenemos que aprovecharlo. Si nos desobligamos hasta aquí se acabó el programa por eso tenemos que cuidarlo. Tuvimos una reunión el sábado 15, se nos ocurrió comprar forraje como un proyecto productivo, ir directo a las milpas de alfalfa a comprarlo por viaje, y así se ahorra uno mucho dinero. La idea de nosotros no es sólo vender a las seis comunidades, sino vender a toda la gente que lo necesite, y se ayude a todos los que se pueda. Así es un dinero que se va recuperando y va dando un servicio”*

*Sara Morales Ramos, Peña Colorad)*

*“Pensamos que el forraje se comprara entre las seis comunidades y así nos vamos ayudando, no que así tenemos que estar comprando cada uno por su lado y si lo compramos todos juntos nos saldría más económico, y también podríamos vender a más gente aunque no esté en el proyecto”*

*Cirino Cárdenas, Tesorero del Comité Regional, Peña Colorada*

Al poder disponer de un fondo que les permita hacer compras de gran volumen, las comunidades que están participando en el proyecto han buscado a productores que les ofrezcan mejores precios y han conseguido el apoyo de un vehículo de la Presidencia municipal para no pagar el flete. De este modo en vez de pagar \$55.00 pesos por una paca de alfalfa en Santa Catarina, la han conseguido con el productor a un precio de \$38.50 pesos. Aunque se le da prioridad a las personas que están participando en el proyecto, cualquier persona puede adquirir la alfalfa a un precio menor que con los intermediarios con lo que se asegura el objetivo de prestar un servicio, más que hacer negocio. A raíz de esta experiencia, el comité regional ha

planteado igualmente la compra colectiva de otros complementos alimenticios para los animales, medicinas y vacunas, impulsando la colectividad en beneficio de los ingresos de todos.

El segundo sábado de cada mes se tiene la reunión mensual de comités, a la que asisten no sólo los coordinadores sino todos los vocales de cada fondo, además de algunos beneficiarios interesados en conocer más de cerca la operación del proyecto. En un principio las reuniones tenían lugar en la cabecera municipal, pero a propuesta de un comité ahora se están llevando a cabo en forma rotativa en cada una de las comunidades. Esto ha favorecido la integración y convivencia de los comités pues las visitas se aprovechan para conocer los proyectos que se desarrollan en cada localidad. Las reuniones mensuales se destinan para analizar los avances y problemas que se van presentando en cada comunidad, se solicitan consejos y se encuentran soluciones. De estas soluciones van saliendo los consensos para ir construyendo y revisando el reglamento del proyecto, de modo que esté siempre adecuado a la realidad de las comunidades y de los beneficiarios. Además de lo anterior, cada mes se entrega al tesorero del comité regional el dinero producto de la recuperación de cada comunidad, por lo que todos los comités se pueden llevar la información actualizada sobre el estado de los fondos revolventes y en su caso decidir sobre la aplicación de la revolvencia.

*“De los demás proyectos en que he trabajado éste me parece más bonito, está mejor porque trabajamos con otras comunidades y en los otros proyectos no se hace esto. A veces ni a nivel comunidad se reúnen, se hacen en forma personal y cada quien como puede y en este proyecto somos las seis comunidades. Esto me parece mejor porque intercambiamos experiencias y nos ayudamos unas con otras y no nos sentimos solos”.*

*“Somos seis comunidades que compartimos las ideas como uno solo, ya no pensamos sólo en una comunidad, sino en todas. En otros programas cada quien va pensando en su comunidad y en éste no, nos unimos todas las seis como si fueran una. Esperamos que se vayan uniendo otras comunidades”.*

#### **4.6.3. Tercera etapa: la revolvencia autogestiva**

*Tomando en cuenta que la mayor parte de los programas de apoyo al campo son paternalistas, y que la gente de las comunidades se está acostumbrando a recibirlos como regalo, se podría esperar que la obligación que toman entre ellos para recuperarlos no sería bien aceptada. Sin embargo vemos en los testimonios y en la práctica que la mayor parte de los “beneficiarios” están de acuerdo y se sienten con mayor dignidad y autoestima:*

*“Hasta donde vamos ahorita me ha parecido muy bien. Estamos trabajando seis comunidades juntas. Los primeros beneficiarios de vivienda ya empezaron a pagar, los de proyectos productivos ya van a empezar con la carpintería y los de cadenas de vida ya tienen sus animales, están muy bonitos. También vamos a tener árboles frutales y al ir pagando se van a ir beneficiando más gente de la comunidad y de las otras comunidades. Con el molino (forrajero) no se desperdicia nada, todo se aprovecha. Lo estamos trabajando tres compañeros que nos comprometimos y la gente se anima cuando ven a uno cómo trabaja, los demás se animan. Lo vamos a pagar a tres años, pero la idea es rentarlo para poderlo pagar y darle mantenimiento. Lo renta uno para ayudarnos todos, tanto los que lo solicitan como nosotros mismos. Lo que paguemos le servirá para ayudar a otras comunidades si ya no hay que apoyar alguno en ésta misma; que vaya dando vueltas. Para trabajar en grupo tenemos que entendernos bien. Tomamos el acuerdo de cómo se podrían pagar los créditos que no perjudicara tanto a las familias pero que también pudiera juntarse pronto el dinero para ayudar a otras familias que también necesitan”.*

Santos Ibarra, vocal de Vivienda en Peña Colorada

Para marzo del 2003 se entró en la etapa de la revolvencia autogestiva de los fondos, tanto del fondo de proyectos productivos como del de vivienda han comenzado ya a operar la revolvencia. A principios de abril se hizo formalmente el pase de cadena a 4 nuevos beneficiarios de vivienda que recibieron los pagos que se han hecho de noviembre de 2002 a marzo de 2003. En cadenas de vida la revolvencia se estará dando hacia el mes de octubre cuando las crías nacidas entre enero y marzo tengan la edad necesaria para ser "pasadas" en cadena.

*"En el programa de vivienda como fue el primero, ya está habiendo recuperaciones, ya tenemos bastante dinero como para prestarle a más personas. Es una experiencia muy bonita, y eso que somos los primeros, ya después va a ser más fácil. Al principio no le entiende uno al programa, pero va agarrando más experiencia y le va gustando a uno más" (Rufino, Llano Blanco)*

En Santa Catarina se recupera el modelo integral que se había iniciado en Hidalgo (los tres fondos al mismo tiempo: cadenas de vida, vivienda y proyectos productivos) y que en Guanajuato, por deficiencias en el financiamiento, se experimentaba como proyectos aislados: sólo vivienda en Comonfort, sólo cadenas de vida en Irapuato, vivienda y cadenas en Dolores Hidalgo y en Apaseo. El fondo de proyectos productivos, que ya se había trabajado en Hidalgo, se vuelve a experimentar en Santa Catarina.

Enseguida añadimos información sobre los fondos de vivienda y de proyectos productivos en Guanajuato, que son ampliación de los de cadenas de vida

#### **4.6.4. Los fondos rotativos de vivienda autogestiva en Guanajuato**

En los años mil novecientos setenta, el joven norteamericano Millard Fuller, recién casado, se propone como meta en su vida el reunir un millón de dólares. Está a punto de lograrlo cuando su esposa, descontenta por el exceso de trabajo de Millard, lo cuestiona sobre el objetivo de su vida: ¿de qué le sirve hacerse millonario a costa de su vida familiar? Después de un retiro, deciden los dos cambiar de vida, y se van de misioneros a un país de África. La cruda realidad de la pobreza los cuestiona de nuevo, esta vez sobre el sentido de su cristianismo: ¿de qué sirven los ritos religiosos cuando la gente vive en condiciones inhumanas? Cambian entonces su enfoque religioso. Reúnen fondos en sus iglesias, para que las familias africanas tengan una vivienda digna. Frente a la inmensidad del reto de dotar de vivienda a millones de africanos, deciden establecer un sistema de construcción solidaria y de pago de los materiales, para que la recuperación de los fondos sirviera para construir nuevas viviendas. Cuando regresan a Estados Unidos descubren que también allí hay pobreza y hay viviendas en pésimas condiciones, entre la gente más pobre del país. Así nace *Habitat for Humanity*, que al poco tiempo se convierte en una organización internacional.

Un año después de la llegada de *Heifer Project International* al Valle del Mezquital en 1986, llega también *Habitat for Humanity*, a través de una organización cristiana llamada *Global Awareness Through Experience*, (conciencia global a través de la experiencia) que organiza visitas de religiosos y universitarios de Estados Unidos a comunidades marginadas de América Latina, con el objeto de tomar una conciencia directa de la pobreza, y divulgar la información y el análisis adquiridos, en los ambientes en que se desenvuelven.

*Habitat* aprueba un proyecto inicial de 45 viviendas en la comunidad de San Pedro Capula, y al año siguiente otro equivalente en la comunidad de Dexthí Alberto. Al ver los buenos resultados en recuperación de los créditos, en el tercer año aprueba un proyecto regional para construir 1,000 casas en 20 comunidades, y así cada año siguiente, hasta llegar a construir cerca de 4,000 viviendas en 150 comunidades del

Mezquital, gracias al apoyo financiero de *Habitat*, pero sobre todo mediante la costumbre indígena de la “faena” (trabajo colectivo a favor de la comunidad) y de la “prestafuerza” (ayuda mutua entre familias, para las cosechas, fiestas y construcción de viviendas para los recién casados).

De esta primera experiencia de *Habitat* en México se llega a extender el modelo de fondo rotativo de vivienda a varios otros estados de la República, entre ellos Guanajuato.

Al terminar el apoyo de *Habitat* al Mezquital, SEDAC logra un fideicomiso con la coinversión de la recuperación de las comunidades y fondos frescos de Fomento Social Banamex y del Banco del Atlántico, para construir otras 330 viviendas. Con este apoyo se elaboró un video y un folleto-manual de operación

Aunque SEDAC ya no coordina este proyecto en el Valle, al tomarlo *Habitat* directamente en sus manos desde 1997, se siguen recuperando los créditos y se siguen construyendo casas hasta la fecha.

El modelo del Mezquital sirvió de inspiración al Proyecto de Vivienda Autogestiva de Guanajuato en las cuatro microrregiones que se están analizando en esta sistematización. El modelo Guanajuato ha mejorado su diseño en relación a la experiencia del Mezquital, al hacerlo menos institucional y mucho más participativo

La organización comunitaria y micro-rregional necesaria para la autogestión del proyecto se configuró combinando las experiencias anteriores de los comités de vivienda en el Valle del Mezquital, con las experiencias propias de las organizaciones civiles actuantes en las microrregiones. Especialmente importante fue la experiencia anterior de grupos de mujeres ahorradoras.

#### **4.6.5. El fondo rotativo para proyectos productivos en Guanajuato**

Gracias a los buenos resultados de los fondos de cadenas de vida y de vivienda en Hidalgo, SEDAC elaboró un proyecto de fondo rotativo para proyectos productivos y para servicios comunitarios, a fines de los ochenta. La Fundación Interamericana aprueba el proyecto, con un financiamiento inicial de \$ 30,000 dólares, que en ese entonces valían unos 90 millones de viejos pesos, o 90,000 nuevos pesos. Se financiaron 85 proyectos de agua potable, de molinos de nixtamal, de cultivos de hortalizas, de molinos forrajeros, de compra colectiva de forrajes, de talleres de costura, etc.

Aunque el fondo se fue erosionando por la inflación, ya que los intereses eran bajos, sin embargo se logró que la cantidad inicial de 90,000 pesos diera más de tres vueltas, ya que los préstamos superaron los 300,000 pesos, gracias a la buena recuperación que se tuvo.

Aprovechando las enseñanzas de la experiencia del Valle del Mezquital, en Guanajuato se está experimentando el modelo de fondo rotativo para proyectos productivos en el municipio de Santa Catarina, a partir del segundo semestre del 2002. Paralelamente se experimentó en el mismo lapso en seis comunidades de los municipios de Chanal, Oxchuc y San Juan Cancuc en el estado de Chiapas.

Los intercambios de experiencias entre los diferentes microrregiones permitieron ir avanzando todos juntos, incorporando nuevas experiencias e ideas y en algunos casos tomando decisiones de apoyo mutuo. Ejemplos de estos intercambios fueron las reuniones mensuales de los Comités de Vivienda de Dolores Hidalgo, Comonfort y Apaseo el Alto, que se realizaron cada mes en Celaya, y las reuniones de intercambio

de mujeres ahorradoras de Apaseo, Irapuato y Dolores Hidalgo que se realizaron en Valencianita.

## **5. Conclusiones**

### **5.1. Nuevos aprendizajes**

La experiencia de Guanajuato 1999-2003 partió de la experiencia anterior en Hidalgo, pero añadió elementos nuevos:

- A diferencia de la experiencia del Valle del Mezquital donde se trabajaba en torno a proyectos aislados, en Guanajuato hemos estado trabajando en torno a la construcción de procesos de desarrollo más integrales, basados en varios proyectos que se interrelacionan para lograr un mayor impacto en las condiciones de vida de las comunidades.
- Se inicia la colaboración con programas gubernamentales. En el Valle del Mezquital todo el financiamiento venía de fundaciones internacionales; en Guanajuato se inicia la coinversión con programas de los gobiernos estatales y federales. Gracias a esto se logra una difusión del modelo en ámbitos gubernamentales y se genera sinergia, factor que ha sido de gran importancia en la experiencia de Guanajuato.
- Se trabaja ya no directamente con comunidades, sino asesorando y experimentando junto con OSC's con presencia en las microrregiones. En cada aplicación del modelo, éste se enriquece con las aportaciones metodológicas de dichas OSC's. Un ejemplo de esto fue como las microrregiones de El Gusano en Dolores Hidalgo y Apaseo el Alto incorporan los fondos rotativos de vivienda a los sistemas de ahorro que se habían promovido anteriormente. Como dijo una asesora de PLAMAC: "¿para qué queremos bancos, si nosotros tenemos nuestros propios bancos, las cajas de ahorro?"
- Se perfecciona el modelo aumentando la participación de los actores campesinos. En concreto los pagos de las cadenas ya no se hacen a las instituciones promotoras, sino a comités intercomunitarios. Este cambio incrementó notablemente las tasas de recuperación, así como la solidaridad y el tejido social intra e intercomunitaria.
- Se tenía una experiencia amplia de divulgación de los materiales generados (libros, folletos y videos), pero ahora se ha enriquecido el enfoque con el aporte que han dado los trabajos de sistematización que se van incorporando como parte de los proyectos.

Los principios metodológicos que guiaron la experiencia de fondos rotativos en los primeros años, en el Valle del Mezquital, partían de los conocimientos adquiridos por círculos de estudio según el curriculum diseñado por los mismos autores de la experiencia, y aplicados a las condiciones de vida de las comunidades indígenas. Se buscaba la aplicación de las ciencias naturales para mejorar la salud, los cultivos y cuidado de animales. Se buscaba la relación de las ciencias sociales con su entorno: formación de cooperativas, elementos de derecho agrario a partir de la historia de la revolución mexicana. Se aplicaban las habilidades de comunicación en el área del español, se practicaban las operaciones de matemáticas, presentando informes de las entradas y salidas del sistema de acopio de azúcar.

Estos elementos metodológicos iniciales fueron acompañando el proceso de organización autogestiva, especialmente en el manejo de los fondos revolventes. Sin embargo después de la experiencia de los FRAMI en Guanajuato tenemos un modelo metodológico más acabado, a partir de las reflexiones continuas y de las aportaciones de otras OSC con las que colaboramos durante los cuatro años.

## **5.2. Aportaciones nuevas a nuestro modelo metodológico**

El Modelo FRAMI está metodológicamente sustentado en los principios de la Investigación Acción Participativa; así como las técnicas que se utilizan para llevar de manera eficaz dichos principios de operación. Así, el Modelo va constituyéndose también en una importante herramienta de trabajo en tanto se van adaptando técnicas de intervención acorde a las realidades en las cuales se trabaje.

Las dos principales corrientes que sustentan la acción del Modelo FRAMI son las siguientes:

### **5.2.1. Investigación-acción-participativa (paradigma de la corriente latinoamericana, Orlando Fals Borda)**

**Investigación-acción.** Contra el modelo común de investigar primero y después actuar, se propone investigar y actuar al mismo tiempo. La investigación previa, separada de la acción, es incompleta ya que se priva de los insumos que solo la experimentación puede aportar. La realidad a investigar es celosa, no se deja fácilmente descubrir. Hay elementos que sólo se pueden descubrir después de actuar. La acción devela aspectos escondidos, que nunca se descubrirían sin ella. La acción analizada abre nuevos campos de investigación; estos campos no se pueden prever si no se actúa.

En el proyecto la acción educativa y organizativa de los grupos y comunidades en Guanajuato se va acompañando con registro de asambleas, reuniones de comités, actividades de promoción, gestión, educación y capacitación, para ser analizados en sus elementos estructurales y funcionales, teniendo al final del proceso el modelo o prototipo sistematizado. Las reflexiones periódicas van retroalimentando el proceso continuamente, no sólo al final del proyecto, cuando se entregan los resultados.

**Investigación participativa.** No se puede lograr la gestión participativa y menos la autogestión, si no se inicia el proceso a partir del diagnóstico participativo o del autodiagnóstico. Contra la idea del modelo de investigación realizada por agentes externos, con una última etapa de “devolución” a la base, se afirma que si la gente afectada, que queremos que llegue a ser protagonista de su propio desarrollo, no participa desde el primer paso en la investigación, nunca llegará a apropiarse del proceso.

En el proyecto la participación de los beneficiarios es continua, desde la autoinvestigación de las comunidades (“qué le duele a tu comunidad”), la evaluación periódica del proceso, los intercambios de experiencias que van construyendo una conciencia crítica colectiva, y un sentirse dueños del proceso, al ir tomando decisiones que van cambiando su realidad. Esto influye decisivamente en el incremento de la autoestima personal y grupal, y van concretando estructuras sociales democráticas: selección de beneficiarios y elección de comités por voto secreto, informes de parte de los comités a la asamblea (“los comités no se mandan solos”) reglamentos construidos colectivamente, etc.

### **5.2.2. Formación por la acción: ver, juzgar, actuar (paradigma del movimiento mundial Juventud Obrera Cristiana)**

La lectura de muchos manuales de natación no nos hace capaces de nadar. Se aprende a nadar nadando. No basta participar en muchos talleres sobre autoestima, para mejorarla. La autoestima se va adquiriendo a través de la práctica de toma de decisiones que van transformando la realidad que circunda a la persona. Rebasando

a Paulo Freire, afirmamos que la conciencia crítica en sí misma no transforma la realidad. Es la acción iluminada por la conciencia crítica, la que realmente llega a transformar el mundo.

En el proyecto son los comités nombrados por las comunidades los que hacen las investigaciones, las cotizaciones y compras de materiales y de animales. Esto incluye desde perder el miedo a hablar, a negociar con los proveedores, aprender a usar el teléfono, redactar solicitudes en forma colectiva. Los comités aprenden a negociar negociando, a investigar investigando, a seleccionar seleccionando, todo esto acompañados y apoyados por sus asesores. Los talleres de capacitación proporcionan sólo los elementos básicos para iniciar las acciones. Son éstas las que realmente van educando y transformando a las personas, en la medida en que se reflexionan y analizan, para hacerlas más eficientes y eficaces.

Para el caso específico del Modelo FRAMI impulsado en Guanajuato, además de los principios antes mencionados, los elementos metodológicos incluidos parten de la construcción colectiva del Modelo, es decir, junto con los beneficiarios, y a saber son:

- Elaboración participativa del proyecto
- Aprobación del proyecto en asambleas comunitarias.
- Selección y capacitación de los beneficiarios.
- Administración conjunta (firmas mancomunadas de los fondos rotativos, durante el primer año).
- Decisión conjunta de los proyectos y créditos aprobados, durante el primer año.
- Registro escrito y audiovisual de las actividades de los beneficiarios.
- Organización de intercambios de experiencias.
- Sistematización participativa del modelo.
- Edición participativa de folleto y video de divulgación.
- Autoevaluación intermedia y final del proyecto.

### **5.3. Aportaciones a una nueva política social**

La experiencia FRAMI en Guanajuato nos ha facilitado la reflexión sobre algunos aspectos de la política social vigente en programas oficiales y algunos no gubernamentales, así como vislumbrar algunos elementos de una nueva política social que supere el paternalismo actual y en cambio genere procesos autosostenibles.

Desde hace algunas décadas los programas de gobierno destinados a combatir la pobreza han venido trabajando con diferentes nombres según los diferentes sexenios, y aunque se ha disminuido la imagen de la compra directa del voto a través de los donativos a familias pobres, no ha habido cambio en los fundamentos de la política pública: el diagnóstico sigue siendo el de “rezagos” sin analizar las causas estructurales de la pobreza; se piensa aún que regalando despensas o becas a las familias pobres se resuelven permanentemente sus problemas, cuando en realidad la ayuda les dura por un tiempo corto, sin seguridad para el futuro. El desarrollo se sigue concibiendo como una suma de “proyectos”, no como “procesos”; se sigue generando dependencia, desmovilizando la capacidad creativa y trabajadora del pueblo. Conocemos comunidades en que los “apoyos” han generado desintegración del tejido social, poniendo en competencia unas familias contra otras: “¿por qué a unos sí y a otros no, si todos somos pobres?” hemos escuchado en varias ocasiones. En algunos casos se ha visto que las familias pobres se ponen como meta tener más hijos, para recibir más “apoyos” y así superar el problema de la falta de trabajo.

Al diseñar las políticas sociales es normal que se tome como parámetro la rentabilidad política, es decir el efecto de satisfacción o aceptación del gobierno por parte de la población necesitada a partir de los programas. Sin embargo suele faltar en los que toman las decisiones una visión de rentabilidad a largo plazo. Una política social titubeante, que experimenta modelos participativos, puede generar al inicio aceptación

y hasta entusiasmo, pero a mediano plazo genera desencanto al no continuar y consolidar los procesos participativos que se iniciaron.

Los “paquetes” característicos de muchos programas oficiales: paquetes de láminas para techo, paquetes de gallinas, paquetes de borregos, paquetes de letrinas, son diseñados por funcionarios en sus oficinas y suelen ser extraños a las necesidades sentidas propias de cada comunidad. Son aceptados aunque vengan de mala calidad porque “al caballo regalado no se le mira el diente” y en múltiples ocasiones son vendidos a las primeras de cambio, para recuperar dinero e invertirlo en las necesidades sentidas por las familias. Hay muchos casos en que la necesidad sentida es la de “echarse unos tragos” y allí van a parar muchos paquetes de ayuda.

A diferencia de la mayoría de los programas de combate a la pobreza, en el proyecto de cadenas de vida se postula que son más eficientes, eficaces y sostenibles los procesos de **desarrollo endógeno y autogestivo**, es decir nacidos de las necesidades sentidas por las comunidades y conducidos por ellas mismas. Esto supone creer que las comunidades tienen su propia vida, y si no se han desarrollado no es porque no quieran o no puedan, sino porque no encuentran las condiciones necesarias para su desarrollo humano integral.

A partir de esta hipótesis se definió en el proyecto la estrategia de acompañar y apoyar, desde los agentes externos, gubernamentales o no gubernamentales, los esfuerzos propios de las comunidades organizadas. Parte esencial de esta estrategia es el que las instancias de financiamiento al desarrollo tengan una actitud de confianza en la capacidad de la gente necesitada, en sus ideas y en sus formas organizativas. Hay que creer en la autogestión del desarrollo.

Por otra parte ni el gobierno ni la sociedad civil tienen la capacidad de resolver en forma aislada los complejos problemas de la pobreza. Sólo uniendo esfuerzos se logrará un impacto significativo sobre ella. Hay que creer en la sinergia: dos más dos no son cuatro, sino cinco, seis, siete.

La colaboración entre el Gobierno y las organizaciones de la sociedad civil ha tenido éxitos y fracasos. En éstos últimos existe en el fondo una actitud de desconfianza entre ambos; los dos tienen temor de ser utilizados por la contraparte. En los primeros, exitosos, se ha logrado establecer un clima de respeto mutuo que ha dado resultados satisfactorios. Lo que es más difícil es establecer una relación permanente, con tareas complementarias claras y bien definidas, que superen la competencia y logren la complementariedad. Un buen ejemplo de esto es el Programa de Coinversión Social de Indesol.

La pobreza es un pozo sin fondo, y no será resuelta con las políticas actuales, por más recursos que se le dediquen. Sólo un pequeño porcentaje de la inversión pública se emplea en fomentar proyectos productivos, que podrían generar procesos autosostenibles. En el programa de cadenas de vida se logra una autosostenibilidad a tiempo indefinido gracias a la revolvencia. Siendo el pago en especie, no lo afecta la inflación ni requiere el pago de intereses. Aún en el caso de los fondos revolventes pagaderos en dinero, (que se han generado por extensión del modelo de cadenas de vida, como son los fondos de proyectos productivos y de vivienda), para conservar el poder adquisitivo de la inversión inicial sólo se tendría que invertir cada año el porcentaje de inflación y ya no la inversión completa para nuevos beneficiarios. Esto representa una economía considerable en el monto de la inversión pública de lucha a la pobreza.

La revolvencia de la inversión genera una consolidación de la democracia en curso en nuestra nación, siempre que sea administrada por las comunidades organizadas. La democracia ya no es solamente el respeto al voto en las elecciones, sino también el poder de administración de recursos y el poder de decisiones en la reglamentación de

los programas. En nuestro modelo son las comunidades las que diseñan sus proyectos, son ellas las que seleccionan los beneficiarios, son ellas las que investigan precios y compran los insumos, son ellas las que establecen las normas, son ellas las que recogen los pagos de los créditos y los aplican a nuevos beneficiarios. El gobierno establece los fondos iniciales, pero son las comunidades las responsables de darles revolvencia. La participación del pueblo en las decisiones de su propia vida es también democracia.

Después de estas reflexiones, es interesante considerar la opinión de los participantes en el proyecto de cadenas de vida en Guanajuato:

¿Qué piensan los grupos de cadenas de vida sobre su proyecto en relación con otros programas? Leamos sus opiniones:

*“La diferencia con los programas del gobierno es que ellos nada más dan los animalitos sin asesoría, se queda, se baja, se desanima. El gobierno en algunos paquetes que han facilitado los de Desarrollo Rural está carito y no es de buena calidad, porque el que los va a recibir no va a seleccionarlos, nada más les dan lo que les traen. El que sale beneficiado es el que los vende, a mí se me figura que hay intermediarismo y no directamente. Aquí se seleccionan de buena manera. Aquí no se nos dio, aquí escogimos nosotros, dijimos: queremos éstas porque nos gustan y nos las llevamos. No pagamos nada al principio; se me hace cómodo, por que yo no alcanzaría a pagar 10 animalitos de junto. Para pagar las crías, nosotros no lo vamos a elegir, por ejemplo a mi hermana, sino a otros grupos unidos para que esto no caiga y quede aquí, que salga hacia delante y todos salgamos beneficiados. Después de pagar pensamos seguir y la idea es que la cadena sea cadena de vida, no dejar que se acabe, que al rato me quede con mis animales y la señora con los de ella; no dejar que se acabe. Porque con los del gobierno no tenemos paciencia, no nos asesoran y se nos acaban. La idea es que no quedaran sin nada otras familias, sino que tener y tener en qué trabajar y sacarle el provecho. Todo está en organizarse, en que uno se sepa dirigir y llevarse uno con otro”. (Grupo San Isidro de Gamboa, Apaseo el Alto)*

A todo proyecto hay que darle seguimiento, para que forme parte de un proceso sostenido, y la gente de las comunidades se sienta dueña del mismo, y de esta manera cerrar el paso a la corrupción:

*“Con estos proyectos ha sido maravilloso, vemos cómo podemos hacer producir nuestros campos, hacer crecer nuestros animalitos y por eso me ha gustado este programa, porque nosotros mismos vamos viendo cómo hacer producir con un poco de apoyo, sin que tengamos que entrar en algún partido político y se apoya a la gente que sea de cualquier partido y no se condiciona. La recuperación es buena porque de allí vamos beneficiándonos más familias. Los animales se pagan con los mismos animales, lo de vivienda en efectivo, pero de acuerdo como las familias pueden pagar, tomando en cuenta sus necesidades. Lo que me gusta es apoyar a la gente con la que trabajo, en otros proyectos me he dado cuenta que hay mucha corrupción, mucho desperdicio de recursos y en este proyecto veo que es diferente, cómo nos vamos organizando, nombrando nosotros mismos quiénes administren los recursos y si no nos cumplen, nosotros mismos podemos cambiarlos, si se desvían. No recibimos ningún sueldo por nuestro trabajo, al contrario nosotros ponemos de nuestros recursos pero lo hacemos con gusto. Lo que más me ha gustado de este proyecto es que no hay nada regalado, aquí todo se está recuperando y manejando transparentemente y le pido al Gobierno que siga ayudando a este tipo de proyectos”.*

La votación secreta para seleccionar los beneficiarios y para nombrar los Comités es otra forma de ejercer la democracia:

*“Me gustó la manera de cómo elegir al Comité por votación secreta, no hubo levantamiento de manos, no hubo participaciones políticas ni de partidos, sólo apoyo a los más pobres. Nosotros hemos sacado nuestras ideas sin que nadie nos dijera cómo hacerlo, sino con nuestras ideas fuimos haciendo nuestro reglamento. (José Guadalupe González, comité de Agua Buena, Santa Catarina)*

*“En un programa regalado pienso que no le hace uno mucha fuerza como en el que estamos porque aparentemente es un crédito el que se nos da y tenemos que pagarlo, pero es bonito porque de antemano sabemos que es cadena de vida y tenemos que pagarlo para que otra persona se ayude de cualquier comunidad, ésta o cualquiera de las seis. A lo mejor al rato ya seríamos más comunidades, ocho o nueve o todas las que alcancen. Lo importante es que jalemos parejo para que no se vaya desgastando y al rato desaparece y eso me gusta del programa que todos cuidemos lo que tenemos, por eso es cadena de vida: que uno le pase al otro. Ahorita tenemos vivienda, cadenas de vida, proyectos productivos y árboles frutales, que también ya están recuperando para otras personas.*

*Los trabajos no se hacen tan pesados porque la responsabilidad la tenemos dividida: unos son vocales de vivienda, otros de proyectos productivos, otros de cadenas de vida, así que como comité nomás estar pendientes y participar. Todas las personas en la comunidad se han interesado y les ha gustado, así que si asisten a las asambleas y el programa les va gustando. Yo les diría a otras comunidades que si llega este programa a su comunidad, que lo aprovechen porque un programa como éste no va a llegar cada rato. Yo qué quisiera que todas las comunidades sin excepción lo tuviéramos y lo supiéramos aprovechar.*

*Viéndolo bien es una buena ayuda, y que no esté uno esperanzado a que todo le den regalado. Es cierto que en este programa trabaja uno un poquito más, pero hasta lo hace uno con gusto y cuida más las cosas porque le han costado a uno, y cuando el gobierno viene y trae las cosas allí las deja, porque ni le costó nada, y en este programa no, hay que cuidar: si están los animales cuidados, si es con el molino cuidarlo, si es una planta cuidarla, porque sé que me va a costar. El programa lleva muchas ventajas. Yo le diría al gobierno que no les den tanto, así como agarrar el puño y digan: “órale, allí está, allí te va”; que necesitan dejarnos algo de responsabilidad. Como que lo malacostumbran a uno y así lo deja uno a ladesidia, al fin que no me costó nada. Por eso necesita uno ver que trabajemos un poquito para saber lo que nos cuesta, porque a veces tenemos las cosas que nos traen pero no sabemos qué costaron y por eso las dejamos abandonadas. Se malacostumbra uno y ya nomás está esperando a que todo le llegue de arriba y ya no trabaja uno, para qué trabaja si nada más está esperando a ver qué me van a traer. Que el gobierno vea que uno puede poner algo de su parte, que diga: yo pongo esto y órale tú pones otra cosa y que todos trabajemos para que México salga adelante. (Cirino Cárdenas, comunidad de Peña Colorada, tesorero del Comité Regional de Santa Catarina)*

## **Conclusión general**

Cuando haya muchas cadenas, no de las que nos atan y esclavizan, sino de las que reproducen más y más eslabones de vida, dando más esperanza y compromiso de ver por los demás, con mayor solidaridad, se asegurará una larga vida al programa, que

solo se interrumpirá cuando las familias dejen de pagar, como dice María de la Luz de la comunidad de Las Limitas, Santa Catarina:

“Esta cadena durará hasta que nosotros queramos”

Salvador García Cárdenas

Guanajuato, Guanajuato

## **Anexo 1. Reglamento de Cadena de Vida y Esperanza S. DE S.S.**

### ***I. DE LOS SOCIOS***

#### ***1. Pueden ser socios de Cadena de Vida y Esperanza:***

- *Personas que tengan ganas de trabajar, de asistir a reuniones y que sean responsables*
- *Personas que deseen progresar y desarrollarse como personas en grupo*
- *Personas que tengan iniciativa y que busquen el apoyo mutuo*

#### ***2. Las obligaciones de los socios son:***

- *Sacar el proyecto adelante de la manera siguiente:*
- *Hacer buenos corrales limpios y tener aparte a los animales del proyecto*
- *Saber mantener en buenas condiciones y cuidar los animales*
- *Hacer caso a las recomendaciones del veterinario*
- *Asistir a las Asambleas y a las capacitaciones*
- *Llamar al médico veterinario en casos urgentes*
- *Cumplir con las cooperaciones que se necesiten*
- *Cumplir con los reglamentos*
- *Recibir con gusto a los Comités y a los asesores*
- *Llevar un control administrativo y de las indicaciones del veterinario*

#### ***3. Los derechos de los socios son:***

- *Los socios tienen derecho a ser capacitados y recibir orientaciones de los Comités y de los asesores*
- *Derecho a tener los animales que les sean aprobados por los Comités*
- *Derecho a opinar sobre la marcha del proyecto y ser escuchados sobre los problemas*
- *Derecho a llamar la atención a los Comités y asesores cuando no estén cumpliendo sus obligaciones.*
- *Derecho de voz y voto en las Asambleas Generales*

### ***II. DE LAS ASAMBLEAS***

- 1. La Asamblea General de socios se reunirá cada año en reunión ordinaria, y cuando sea necesario en sesión extraordinaria***
- 2. Los asuntos a tratar en la Asamblea General son: Informe de la Mesa Directiva, nombramiento de la Mesa Directiva, revisión del Reglamento, asuntos generales***
- 3. La Asamblea de Comités Locales de todas las comunidades con la Mesa Directiva se realizará cada dos meses.***
- 4. Se tratarán en las Asambleas de Comités Locales los asuntos generales y problemas que hay en los grupos, tratar de mejorarlos y tomar acuerdos***

### III. DE LA MESA DIRECTIVA

1. *La Mesa Directiva de la Sociedad estará integrada por un Presidente, un Secretario y un Tesorero*
2. *Las funciones del Presidente son:*
  - *Cuidar que se mantengan las cadenas de vida*
  - *Cuidar que todos cumplan los reglamentos*
  - *Cuidar que todos los integrantes de la Mesa Directiva cumplan sus tareas*
  - *Dirigir las Asambleas*
  - *Representar a la Sociedad ante otras organizaciones y dependencias*
3. *Las funciones del Secretario son:*
  - *Apuntar las Actas de Asambleas*
  - *Guardar los archivos y documentos de la organización en un lugar seguro*
  - *Proporcionar información a la Asamblea sobre las actas y otros documentos de la organización*
4. *Las funciones del Tesorero son:*
  - *Guardar las cooperaciones que den los socios*
  - *Hacer los gastos indispensables para el transporte de la Mesa Directiva*
  - *Informar a la Asamblea sobre las entradas y gastos o salidas*
5. *La Mesa Directiva de la Sociedad durará en sus funciones el término de un año*
6. *Los gastos de la Mesa Directiva serán cubiertos mediante un fondo que se constituirá con la aportación de \$ 10.00 por socio cada mes.*
7. *Las tareas de la Mesa Directiva son:*
  - *Pasar a visitar a los grupos cada dos meses para revisar si están atendiendo bien a los animales, si están bien organizados los grupos, y orientarlos y llamarles la atención cuando tengan alguna falla*
  - *Invitar a todos los socios a las reuniones e informarles sobre el estado de los grupos y sobre otros asuntos que interesen a la Sociedad.*
  - *Hacer cumplir los reglamentos*
  - *Representar a la Sociedad ante otras organizaciones y dependencias*

### IV. DE LOS COMITÉS LOCALES

5. *En cada una de las comunidades en que existan grupos de cadenas de vida, se reunirán para formar un Comité Local con representación de todos los grupos de la comunidad*
6. *Los Comités Locales estarán encargados de vigilar el buen estado de los animales en su comunidad*
7. *Los Comités Locales se reunirán cada mes y cuando sea necesario.*
8. *Los Comités locales tendrán las tareas de:*
  - *Organizar e informar a los grupos sobre las actividades que se llevan a cabo*
  - *Representar a la comunidad ante la sociedad*
  - *Facilitar la comunicación y el entendimiento con los asesores*
  - *Recibir solicitudes de grupos nuevos en su comunidad y pasarlos a la mesa directiva*
  - *Coordinar los grupos de su comunidad*
  - *Vigilar los trabajos de atención a los animales*
  - *Auxiliar a la mesa directiva en sus visitas de supervisión*
  - *Avisar a los socios sobre las reuniones*

- *Recoger las cuotas y las multas a los socios de su comunidad*

#### **V. DE LAS SANCIONES**

1. *Los grupos que no cumplan con el compromiso de cuidar bien los animales, alimentarlos bien y curarlos, serán acreedores a las siguientes sanciones:*
  - *Llamarles la atención y darles una segunda oportunidad*
  - *A la tercera ocasión recogerles los animales para entregarlos a otro grupo*
2. *Los grupos que no paguen los créditos de pase de cadena serán acreedores a las siguientes sanciones:*
  - *Ver las causas de por qué no pueden pagar*
  - *Obligar a que los entreguen y recoger los animales*
3. *Las personas que no asistan a las reuniones pagarán una multa de \$ 20.00 por ausencia o de \$ 10.00 por retardo, con una tolerancia de un cuarto de hora*
4. *Las cuotas y las multas serán recogidas por los Comités Locales y entregadas al Tesorero de la Sociedad*

#### **VI. DE LOS PASES DE CADENA**

1. *Los grupos nuevos que deseen participar en el programa de cadenas de vida harán una solicitud dirigida al Comité Local de su comunidad, quien analizará que reúna las condiciones necesarias para ser aprobada, y la turnará a la Mesa Directiva de la Sociedad para su aprobación definitiva junto con los asesores, de acuerdo con los Criterios de Selección de Beneficiarios aprobados por la Asamblea General*
2. *Los grupos de comunidades nuevas entregarán sus solicitudes directamente a la Mesa Directiva, quien decidirá de la misma forma*

#### **VII: DE LOS ASESORES**

1. *Durante la vigencia del Convenio entre la Sociedad y el Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato, A.C., será éste quien nombre los asesores que crea que pueden dar orientaciones a los grupos, para que se cumplan los objetivos del proyecto de cadenas de vida.*
2. *Una vez terminado el Convenio, la Sociedad nombrará los asesores que estime que le pueden ayudar en orientación para lograr los fines de la Sociedad.*
3. *Las funciones de los asesores son de*
  - *Visitar a los grupos,*
  - *Animar a los socios,*
  - *Conseguir los apoyos que se necesiten,*
  - *Capacitar y orientar a la mesa directiva, a los comités locales y a los grupos integrantes, tanto en aspectos técnicos como en aspectos de organización social.*

**Anexo 2.** Convenio de colaboración entre la comunidad de Agua Buena, municipio de Santa Catarina, estado de Guanajuato, por una parte y servicios para el Desarrollo, A.C., por otra

## **DECLARACIONES**

1. Servicios para el Desarrollo, A.C. (en adelante SEDAC) declara ser una asociación civil sin fines de lucro, constituida el día 29 de mayo de 1992 ante el Notario Público no. 48 Lic. Alfonso Durán Llamas, de León, Gto. y que tiene como domicilio fiscal el Paseo del Domo lote 44, Fracc. San Javier en Ixmiquilpan, Hgo.
2. SEDAC declara que se le ha aprobado un proyecto denominado "Semillas para el Desarrollo", con recursos del Gobierno Federal en el programa "Contigo manos a la obra" (SEDESOL-INDESOL), y del Gobierno del Estado de Guanajuato, por medio de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano y del Centro de Desarrollo Humano de Guanajuato, A.C. Estos recursos serán aplicados en seis comunidades del municipio de Santa Catarina, Gto.
3. La comunidad de Agua Buena, municipio de Santa Catarina (en adelante "la comunidad") declara conocer los objetivos del proyecto y su forma de trabajar, y estar de acuerdo en desarrollar el proyecto, siguiendo las orientaciones de SEDAC.

## **COMPROMISOS DE SEDAC**

1. SEDAC se compromete a aplicar en la comunidad, en una primera etapa los fondos que han sido aportados por INDESOL en la forma siguiente:

- Materiales de construcción para mejoramiento de vivienda ----- \$ 10,500
- Compra de animales, semillas, cercados ----- \$ 13,000
- Insumos para proyectos productivos ----- \$ 6,666

2. SEDAC se compromete a aplicar en la comunidad, en una segunda etapa, los fondos que sean aportados por el Gobierno de Guanajuato, en la forma siguiente:

- Materiales de construcción para mejoramiento de vivienda ----- \$ 30,250
- Animales, semillas, cercados ----- \$ 20,000
- Insumos para proyectos productivos ----- \$ 6,666

3. SEDAC se compromete a capacitar y asesorar a los comités nombrados por la comunidad, para que puedan desempeñar sus funciones dentro del proyecto.

## **COMPROMISOS DE LA COMUNIDAD**

1. La comunidad se compromete a nombrar un Comité de Desarrollo, con un coordinador y tres vocales: de vivienda, de cadenas de vida y de proyectos productivos.
2. La comunidad se compromete a seleccionar las familias más necesitadas, como beneficiarios del mejoramiento en vivienda, en alimentación y en ingresos familiares.
3. La comunidad se compromete a recuperar las inversiones para formar tres fondos rotativos: Fondo semilla de vivienda, Fondo semilla de cadenas de vida (con animales, hortalizas y frutales) y Fondo semilla de proyectos productivos. El primero y el tercero se formarán con los pagos en efectivo de los préstamos para mejoramiento de vivienda y para proyectos productivos. El segundo se formará con los animales y plantas que pagarán en especie los beneficiarios iniciales. Los tres fondos serán aplicados para beneficiar a otras familias necesitadas, tanto en la comunidad como en

otras vecinas, y serán administrados por los seis comités que se formen en las seis comunidades.

4. La comunidad se compromete a colaborar con las otras cinco comunidades vecinas que participarán en el proyecto, y a respetar los reglamentos elaborados por los comités de las seis comunidades.

5. La comunidad se compromete a participar en las reuniones mensuales de revisión del proyecto, para ver los avances, las dificultades y resolver los problemas de común acuerdo.

6. La comunidad se compromete a respetar y promover los principios fundamentales del proyecto, que son:

<b>C</b>	<b>ompartir los recursos</b>	cuando alguien recibe un beneficio, lo paga para que otros necesitados tengan la misma oportunidad.
<b>E</b>	<b>mpiezan los más pobres</b>	la comunidad selecciona las familias más necesitadas, para empezar el proyecto.
<b>N</b>	<b>o discriminación</b>	no hay diferencia por religión, partido político, género, al elegir los beneficiarios.
<b>T</b>	<b>ransparencia</b>	los fondos se tienen que manejar de forma honesta y clara, y los comités tienen que presentar cuentas a la comunidad.
<b>R</b>	<b>espeto al pueblo</b>	los comités no se mandan solos: tienen que cumplir los acuerdos tomados por las asambleas comunitarias.
<b>O</b>	<b>rganización</b>	los fondos no se pasan de familia en familia, sino a través de los comités, y según los reglamentos que se establezcan.

Por SEDAC

Por la comunidad

\_\_\_\_\_  
Salvador García Angulo  
Responsable del proyecto

\_\_\_\_\_  
El Delegado

\_\_\_\_\_  
Salvador García Cárdenas  
Coordinador en Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
El Coordinador del Comité

\_\_\_\_\_  
El Vocal de Vivienda

\_\_\_\_\_  
**Vocal de Cadenas de Vida Productivos**

\_\_\_\_\_  
**El Vocal de Proyectos**

### **Anexo 3. Reglamento general del proyecto en Santa Catarina**

- **De la operación general del proyecto:**
  - a) **Unidad de las comunidades:** Que las seis comunidades que están participando en el proyecto jalen parejo, como una sola.
  - b) **Uso de los fondos:** Los apoyos de los fondos se tienen que seguir usando en lo que fueron planeados (vivienda, cadenas de vida y proyectos productivos). No se deberán desviar para otros propósitos.
  - a) **Rotatividad de los fondos:** La vuelta de los pagos les irá tocando a las comunidades más cumplidoras en asistencia a las reuniones y en los pagos de los beneficiarios. Si en una comunidad ya no hay necesidad, el apoyo podrá compartirse con las otras comunidades.
  - c) Los depósitos de las comunidades se pondrán en alguna caja popular.
  - d) **Presentación de informes:** El comité regional deberá informar cada tres meses a los otros comités y a los beneficiarios en una asamblea general.
  - e) **Duración de los comités:** Los comités durarán un año con la posibilidad de reelección voluntaria por un año más. Todos los beneficiarios tendrán la obligación de ser comités alguna vez.
  - f) **De la difusión de este reglamento:** A cada beneficiario debe darse copia del reglamento elaborado por las seis comunidades.

**Reglamento de vivienda:**

- **De las condiciones para el uso de los recursos del Fondo de Vivienda:**
  - a) El apoyo será solamente para hacer mejoras a la vivienda, no para construir locales para negocios ni bodegas. Así se evitará que alguna persona solicite apoyo para usos distintos al de vivienda.
  - b) El apoyo para mejoramiento de vivienda se podrá usar solamente para construir en la comunidad en donde se esté solicitando pues se le debe dar prioridad a la gente necesitada que viva ahí. No se permitirá usar el apoyo para construir en la cabecera municipal ni en otra comunidad.
  - c) Se debe dar preferencia a las personas que no tienen casa. En ningún caso se permitirá construir viviendas para después rentarlas.
  - d) Las madres solteras tienen preferencia para recibir el apoyo, ya sea para mejorar o construir su vivienda.
  - e) Cuando un soltero solicite apoyo para vivienda, se le dará solamente en caso de que no haya más familias necesitadas en todas las comunidades.
  - f) Si la persona solicitante no tiene propiedad para construir, no se le dará el apoyo para evitar futuros conflictos por la propiedad de la vivienda. En estos casos los comités harán la invitación a los beneficiarios para que busquen alguna garantía para su propiedad y así poder prestarle.
- **De los solicitantes que tienen deudas:** No se le dará apoyo a la persona que se sepa que debe algún recurso, aunque sea de otro programa, y que se niegue a pagarlo. En estos casos, la solicitud del apoyo podrá ser analizada por el comité regional hasta que la persona interesada regularice su situación.
- **De los compromisos de pago:** Para asegurar el compromiso de pagar, el beneficiario firmará una carta compromiso por el monto recibido y el tiempo para recuperarlo (firmada y sellada por el delegado y los miembros del comité en calidad de testigos). La persona que solicite el apoyo firmará el compromiso de pagar.

- **Del plazo para usar los apoyos:** Antes de aprobar algún apoyo, el comité local preguntará si el solicitante está en posibilidades de usar el material dentro de un plazo de dos meses, que corren a partir de que se entreguen los primeros materiales. De esta manera se busca que los materiales no se echen a perder y que las familias beneficiarias realmente tengan necesidad de mejorar sus viviendas y no de guardar los materiales para el futuro. Cuando una persona no cumpla con este acuerdo, se someterá el caso a la asamblea de comités y ésta decidirá qué procede.
- **De las formas y tiempos de pagos:** Los beneficiarios tendrán un máximo de dos años para pagar. Los pagos serán mensuales e iniciarán tres meses después de recibir los primeros materiales. Harán los pagos en la comunidad con el vocal de vivienda, quien lo entregará al tesorero del comité regional. El vocal tiene que extender un recibo al beneficiario y conservar el talón de pagos. Los pagos se harán durante la última semana de cada mes.
- **De los montos aprobados para mejoramiento de vivienda:** La decisión sobre los montos máximos para los préstamos del fondo de vivienda fue discutida y acordada mediante asamblea en cada comunidad. En las comunidades de Las Limitas, Loma del Copudo, Llano Blanco, Peña Colorada y Zapote Míche se acordó que el tope sería de \$5,000 pesos. En la comunidad de Agua Buena el acuerdo fue de \$8,000 pesos. Ningún beneficiario podrá exceder dichos montos sin la aprobación del comité regional.
- **De los atrasos en los pagos de un beneficiario:** En caso de que un beneficiario no pague su crédito, el comité de la comunidad lo visitará para ver las causas por las que no está pagando. Si no se le encuentra solución, el comité de la comunidad consultará con las otras comunidades qué hacer. Solo en caso de que el beneficiario se niegue rotundamente a pagar, se podrá llegar a que se le obligue por las vías legales. Si el beneficiario se llega a atrasar más de tres meses en sus pagos, se le empezará a cobrar un 5% de interés sobre el monto de su préstamo y se le recortará el plazo para pagar.
- **De los casos de atraso en los pagos por causa de enfermedad:** Cuando el beneficiario se enferme y esto afecte sus posibilidades de pago, deberá informar al comité de su comunidad y dependiendo de la gravedad de la enfermedad, la asamblea de comités decidirá la prórroga de tiempo que se le dará para recuperar los fondos.
- **De los casos de muerte del beneficiario:** Cuando el beneficiario deudor muera dejando a su familia con hijos menores de edad, los beneficiarios de todas las comunidades asumirán su deuda o compromiso para que el recurso no se pierda.

## **REGLAMENTO DE CADENAS DE VIDA**

- **De la forma de pago en el caso de animales:** Se acuerda que el pago de animales sea en especie, para lo que se destinarán las primeras crías que tengan los animales recibidos, en igual número, sexo, edad, peso y condiciones que los que le fueron entregados. Los animales que se paguen para cadena deberán ser entregados al comité regional para que éste los entregue a los nuevos beneficiarios.
- **De la forma de pago en el caso de construcción o mejora de corrales:** Cuando se solicite apoyo para los corrales, la recuperación se hará en efectivo y en un plazo máximo de un año con pagos mensuales. Los pagos se entregarán a los vocales de cadenas de vida quien a su vez

- **De los animales que salen estériles:** Si cualquiera de las hembras o machos salen estériles, el comité y el beneficiario hablarán con el proveedor para que lo cambie. Si se le venció el plazo de garantía para poder cambiar el animal, habrá una convivencia en la comunidad y entre todos pagarán la deuda.
- **Del cuidado de los animales:** Los animales tendrán que estar bien cuidados, no sólo en el aspecto de la alimentación. En caso de que los animales estén mal cuidados, podría pasar a otro beneficiario según acuerdo en asamblea de comités o de la comunidad.
- **De los casos de enfermedad:** Cuando los animales se enfermen, el beneficiario avisará al comité de su comunidad para buscar el apoyo y la orientación necesaria para arreglar el problema.
- **De la muerte de un animal:** Si los animales se mueren por falta de cuidado o atención, el beneficiario seguirá teniendo la obligación de pagarlo. Si se mueren por enfermedad o por accidente, el beneficiario avisará a la comunidad para buscar ayuda y para validar la enfermedad.
- **De los casos de robo:** En caso de robo se avisará al comité y habrá una investigación para ver de qué manera se procederá.
- **De la vigilancia del comité:** El comité regional supervisará el cuidado de los animales por lo menos una vez cada dos meses. Para ello, realizará recorridos por todos los corrales acompañados de los vocales de cadenas de vida y de algún asesor para ver el estado de los animales, su alimentación, sus corrales y la atención que están recibiendo. El comité informará a los comités de cada comunidad sobre los resultados encontrados en las visitas a los corrales.
- **De las solicitudes para árboles frutales:** Se deberá cuidar que las personas que los soliciten cuenten con agua para regarlos y que los árboles solicitados sean de los que se dan en la región.
- **De la forma de pago para los árboles frutales:** Las personas que hayan recibido árboles del fondo de cadenas de vida tiene seis meses para pagarlos en efectivo. Se decidió hacerlo de esta manera porque sino habría que esperar mucho tiempo para recuperar hasta que los árboles dieran sus frutos.

## **REGLAMENTO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS**

- **De los proyectos que se aprobarán:** Todos los proyectos aprobados deberán prestar un servicio a la comunidad o a todas las comunidades. Se dará preferencia a los proyectos de un grupo y después a los familiares. Los proyectos deberán dar ingresos a los beneficiarios.
- **De las formas y tiempos de pagos:** Los créditos para proyectos productivos se recuperarán en efectivo y sin intereses. No hay un límite máximo establecido aunque se buscará apoyar a los proyectos que apruebe el comité regional. El criterio para hacer los pagos es de 1 año por cada \$5,000 pesos prestados. Los pagos se harán cada mes con una cuota fija de \$416.00 pesos. El dinero se le entregará al tesorero del comité regional quien deberá informar cada mes sobre el estado de la recuperación.
- **Del fondo para la compra de forrajes:**
  - a) Una parte de los fondos recuperados con los pagos de los proyectos productivos se destinará a la compra de forrajes para apoyar a los proyectos de cadenas de vida, no para hacer negocio.

- b) *El comité regional será el responsable de hacer las cotizaciones de los forrajes para ver dónde conviene más por precio y calidad para hacer la compra. Informará de los resultados a la asamblea de comités que se hace cada mes.*
- c) *No se permitirá revender el forraje para hacer negocio. Si alguien llegara a revenderlas más caras de lo acordado, deberá regresar las ganancias al fondo de proyectos productivos para poder seguir comprando más forraje.*
- d) *El forraje se dará a crédito o de contado. El plazo máximo para pagar será de tres semanas para que el fondo esté disponible para hacer nuevas compras. El dinero será reunido por el tesorero del comité regional.*

*Se dará el servicio preferentemente a los beneficiarios de cadenas de vida que cuentan con animales, aunque cualquier persona interesada de cualquier comunidad podrá adquirir el forraje pagando una cuota extra de recuperación. Se establece ésta cuota para las personas que no colaboren con los trabajos de carga y descarga del forraje.*

#### **Anexo 4. PRESUPUESTO DE PROYECTO PARA UN AÑO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>APORTACION DE LOS GRUPOS</b>	<b>APORTACION DEL CDH</b>	<b>LO QUE ESTAMOS SOLICITANDO</b>
Apoyo para la compra de 50 vacas Holstein			\$ 650,000.00
Apoyo para la compra de 200 borregas			\$ 300,000.00
Instalaciones, terreno y equipo	\$240,000.00		

Apoyo para la creación de un fondo revolvente para alimentación inicial			\$ 30,000.00
Apoyo para la creación de fondo rotativo de medicamentos			\$ 45,000.00
Capacitación técnica inicial			En especie
Asesoría organizativa		\$ 60,000.00	
Pago de veterinario tiempo parcial	\$40,000.00		
Asesoría técnica y organizativa local	\$96,000.00		
<b>T o t a l :</b>	<b>\$376,000.00</b>	<b>\$60,000.00</b>	<b>\$1025,000.00</b>

#### **San Isidro de Gamboa I**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 Vacas lecheras, Holstein de \$13,000.00c/u	\$ 65,000.00
- Fondo para alimento	
- Fondo para medicamento	7,500.00
- Para asesoría y capacitación	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>5,000.00</b>
	<b>\$ 80,000.00</b>

#### **San Isidro de Gamboa II**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas lecheras, Holstein de \$13,000.00 C/u	\$ 65,000.00
- Fondo para alimento	
- Fondo para medicamento	7,500.00
- Para asesoría y capacitación	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>5,000.00</b>
	<b>\$ 80,000.00</b>

#### **La Tinaja del Refugio**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 50 borregas de \$ 1,500.00 c/u.	\$ 75,000.00
- Fondo para medicamentos	
- Capacitación y Asesoría	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>5,000.00</b>
	<b>\$ 82,500.00</b>

#### **Gamboa I**

Concepto	Cantidad \$
----------	-------------

- Apoyo para la compra de 5 vacas lecheras, Holstein de \$13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Capacitación	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 67,500.00</b>

### **Gamboa II**

Concepto	Cantidad
- Apoyo par la compra de 5 vacas lecheras, Holstein de \$13,000.00 c/u.	\$ 67,500.00
- Fondo para medicamentos	
<b>T o t a l</b>	<b>2,500.00</b>
	<b>\$ 67,500.00</b>

### **El Tepozán**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas Holstein de \$ 13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Capacitación técnica y organizativa	5,000.00
- Fondo para medicamentos	
<b>T o t a l</b>	<b>2,500.00</b>
	<b>\$ 72,500.00</b>

### **El Refugio**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas Holstein, de \$13, 000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Apoyo para la compra de 10 borregas de \$1,500.00 c/u	15,000.00
- Apoyo para capacitación y asesoría	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>2,500.00</b>
	<b>\$ 82,500.00</b>

### **Belén I**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 50 borregas de \$1,500.00 c/u	\$ 75,000.00
- Para tener un fondo de medicinas	2,500.00
- Apoyo para asesoría y capacitación	5,000.00
<b>T o t a l</b>	<b>2,500.00</b>
	<b>\$ 82,500.00</b>

### **Belén II**

Concepto	Cantidad \$
----------	-------------

- Apoyo para la compra de 50 borregas de \$1,500.00 c/u	\$ 75,000.00
- Fondo para medicamentos	2,500.00
- Asesoría técnica y capacitación	5,000.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 82,500.00</b>

**Corral de Piedra**

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas Holstein, de \$13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Asesoría técnica y capacitación	5,000.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 70,000.00</b>

*San José de la Loma*

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas Holstein de \$13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Apoyo para la compra de 5 borregas	7,500.00
- Fondo para alimento	
- Fondo para medicamentos	5,000.00
- Capacitación y asesoría	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 82,500.00</b>

*El Soldado*

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas Holstein de \$13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
- Apoyo para la compra de 25 borregas	37,500.00
- Fondo para medicinas	
- Para asesoría y capacitación	2,500.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 110,000.00</b>

*Apaseo el Alto*

Concepto	Cantidad \$
- Apoyo para la compra de 5 vacas lecheras Holstein de \$13,000.00 c/u	\$ 65,000.00
<b>T o t a l</b>	<b>\$ 65,000.00</b>

**San Bartolomé Agua Caliente**

<i>Concepto</i>	<i>Cantidad \$</i>
- <i>Apoyo para la compra de 5 vacas lecheras (Holstein)</i>	<i>\$ 65,000.00</i>
- <i>Apoyo para la compra de 10 borregas</i>	<i>15,000.00</i>
- <i>Para contar con un fondo de medicamentos</i>	<i>2,500.00</i>
- <i>Para capacitación y asesoría técnica</i>	<i>5,000.00</i>
<i>Total</i>	<i>\$ 87,500.00</i>

### **Directorio de Organizaciones Participantes**

#### **Asociaciones Mexicana de Uniones de Crédito Del Sector Social, A.C. (AMUCSS)**

Augusto Rodiín no. 35, Col. Nápoles  
Delegación Benito Juárez, CP. 03810, México, D.F.  
Tel/Fax (55) 55362073, 56823811, 55365146  
[correo@amucss.org](mailto:correo@amucss.org). [microbancos@laneta.apc.org](mailto:microbancos@laneta.apc.org)

#### **Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras De Productores del Campo, A.C. (ANEC)**

Miguel Ángel de Quevedo 50, Int. 403, Colonia Chimalistac  
Delegación Alvaro Obregon. C.P. 01050, Mexico, D.F.  
Tel (55) 5661 5914, 5662- 9297  
Fax: (55) 5661 5909  
[Anec2@laneta.apc.org](mailto:Anec2@laneta.apc.org).  
[www.laneta.apc.org/anec](http://www.laneta.apc.org/anec)

#### **Frente Democrático Campesino, A.C. (FDC)**

Coronado No. 1202, Colonia Centro  
CP 31000, Chihuahua, Chihuahua  
Tel/fax: (614) 416 0772, 4160779  
[fdcchin@ch.cablemas.com](mailto:fdcchin@ch.cablemas.com)

#### **Impulsora de alternativas Reionales, S.C. (IDEAR)**

Javier Solis NO. 502, Colonia La Joya  
CP 76180, Queretaro, Queretaro  
Tel. (442) 135 40 69, 135 40 71  
[MARIMARN@IDEAR.ORG.MX](mailto:MARIMARN@IDEAR.ORG.MX)

**Servicio para el Desarrollo, A.C. (SEDAC)**

**Semillas para el Desarrollo**

Fraccionamiento San Javier

Paseo del Domo, Lote 44

CP. 42300, Ixmiquilpan, Hidalgo

Tel: (759) 723 12 73

[sedacsucursal@hotmail.com](mailto:sedacsucursal@hotmail.com), [fonsemilias@@hotmail.com](mailto:fonsemilias@@hotmail.com)