

# *Anales de Antropología*

*Volumen 36*

---

**2002**



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# *Anales de Antropología*

FUNDADOR JUAN COMAS

## CONSEJO EDITORIAL

*Lyle Campbell*, Universidad de Canterbury  
*Milka Castro*, Universidad de Chile  
*Mercedes Fernández-Martorell*, Universidad de Barcelona  
*Santiago Genovés*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*David Grove*, Universidad de Illinois, Universidad de Florida  
*Jane Hill*, Universidad de Arizona  
*Kenneth Hirth*, Universidad Estatal de Pennsylvania  
*Alfredo López Austin*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*Carlos Navarrete*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*Claudine Sauvain-Dugerdil*, Universidad de Ginebra  
*Gian Franco De Stefano*, Universidad de Roma  
*Cosimo Zene*, Universidad de Londres

## EDITORES ASOCIADOS

*Ann Cyphers*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*Yolanda Lastra*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*Rafael Pérez-Taylor*, Universidad Nacional Autónoma de México  
*Carlos Serrano Sánchez*, Universidad Nacional Autónoma de México

## EDITORA

*Rosa María Ramos*, Universidad Nacional Autónoma de México

*Anales de Antropología*, Vol. 36, 2002, es editada por el Instituto de Investigaciones Antropológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad Universitaria, 04510, México, D.F. ISSN: 0185-1225. Certificado de licitud de título (en trámite), Certificado de licitud de contenido (en trámite), reserva al título de Derechos de Autor 04-2002-111910213800-102.

Se terminó de imprimir en julio de 2003, en *Compuformas, Paf, S.A. de C.V.*, Av. Coyoacán núm. 1031, C.P. 03100, México, D.F. La edición consta de 500 ejemplares en papel cultural de 90g; responsable de la obra: Rosa María Ramos; su composición se hizo en el IIA por Martha Elba González y Ada Ligia Torres; en ella se emplearon tipos Tiasco y Futura de 8, 9, 11 y 12 puntos. Realizaron la corrección Adriana Incháustegui y Mercedes Mejía; la edición estuvo al cuidado de Ada Ligia Torres y Karla Sánchez. Diseño de portada: Francisco Villanueva. Realización: Martha González. Fotografía de portada: detalle de huipil de Comalapa, Guatemala. Adquisición de ejemplares: librería del Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 04510, México, D.F., tel. 5622 9654, e-mail: [libreria@servidor.unam.mx](mailto:libreria@servidor.unam.mx).

# INSTITUCIONES: ANÁLISIS COMPARATIVO UTILIZANDO DOS COOPERATIVAS DE DESARROLLO RURAL EN OAXACA

*Ricardo Sabatés Aysa*  
University of London

*Resumen:* Este artículo utiliza los estudios individuales de Mutersbaugh en 1999 y de Cohen en 1998 sobre un tipo específico de instituciones. Por medio de un análisis comparativo se profundizan dos hipótesis propuestas para entender el éxito de una cooperativa rural sobre el fracaso de la otra. La primera hipótesis establece la diferencia entre grados de participación y voluntad participativa como aspecto fundamental para el éxito de cualquier proyecto. La segunda hipótesis determina la sustentabilidad de los proyectos a través de ajustes dinámicos realizados por los agentes involucrados, en estos casos los propios miembros de las cooperativas. Finalmente el artículo establece algunas lecciones que son de importancia para futuros proyectos de desarrollo económico y social en México.<sup>1</sup>

*Palabras clave:* instituciones, cooperativas rurales, comunidades indígenas, Oaxaca.

*Abstract:* This paper researches the development of one type of cooperative institution by comparing two rural cooperatives, individually investigated by Mutersbaugh in 1999 and Cohen in 1998. Two main hypotheses are proposed to understand the success of the Santa Cruz cooperative against the failure of Santa Ana Society. The first establishes the difference between degrees of participation and willing participation as a key role for the success of the project. The second determines the feasibility of the projects by dynamic adjustments exercises by involved agents, the members of the cooperatives. The paper ends with some observations that are important for future development projects in Mexico.

*Keywords:* institutions, rural cooperatives, indigenous communities, Oaxaca.

<sup>1</sup> El autor desea agradecer a la maestra Anne Kuriakose y a la doctora Rachel E. Sabates-Wheeler por sus importantes ideas sobre el tema. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo financiero durante los estudios de doctorado. Al dictaminador del artículo por sus acertados comentarios y sugerencias. Errores y omisiones son responsabilidad única del autor.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos dos sexenios presidenciales de México, el gobierno federal promovió programas de beneficio social para las zonas más marginadas del país. El expresidente Carlos Salinas propuso, entre otros programas de apoyo a zonas rurales, el Programa Nacional de Solidaridad (Bruhn, 1996); mientras que el expresidente Ernesto Zedillo implementó PROGRESA como programa de combate a la pobreza. Ambos programas fueron megaproyectos de “desarrollo sustentable que buscaron elevar la calidad de vida de los mexicanos que viven en una situación de pobreza y pobreza extrema” (Presidencia de la República, 2001). Lo más intrigante de ambos programas es la dicotomía existente entre los resultados esperados y los resultados obtenidos, entre el discurso y las aplicaciones, entre la planeación y la práctica. La aplicación de los programas enunciados a nivel federal se filtra hasta el nivel de comunidades, las cuales se organizan —o son organizadas— y se crean las instituciones necesarias para obtener los beneficios potenciales de estos programas.<sup>2</sup> Algunas de estas instituciones han tenido resultados positivos y han sido de beneficio para las comunidades mientras que otras han fracasado. En general, sin embargo, los índices de pobreza y desarrollo social de México demuestran que, aún con el establecimiento de programas nacionales de combate a la pobreza, la población continúa viviendo en una situación de marginación, falta de recursos y desigualdad, especialmente en el sur y sureste del país.

El actual gobierno federal del presidente Vicente Fox ha propuesto como proyecto de desarrollo social en el sur y sureste de México el Plan Puebla-Panamá (PPP); un “plan integral de largo plazo que busca lograr un cambio estructural que permita alcanzar un incremento en la calidad de vida de los habitantes de la región sur y sureste del país a través de mejor educación, crecimiento económico, generación de empleos, aprovechamiento de recursos, expansión comercial, entre otros” (Presidencia de la República, 2001). El discurso político de este plan retoma aspectos retóricos del pasado al incluir conceptos de desarrollo utilizados en el Programa Nacional de Solidaridad y en PROGRESA, como por ejemplo, participación de la sociedad civil, cambio estructural, crecimiento sustentable, modernización, mejor calidad educativa,

<sup>2</sup>El surgimiento de instituciones no se debe exclusivamente a los programas de desarrollo a nivel nacional. Estas instituciones también surgen para abatir las carencias legadas por el sistema económico. Por ejemplo en Rumania, familias campesinas han formado grupos familiares cooperativos con otras familias para cultivar sus tierras e imponerse a las fallas de mercado que surgieron a raíz de la caída del sistema comunista (Sabates-Wheeler, 2001).

uso racional de recursos naturales, aprovechamiento de ventajas comparativas, entre otros. En esta ocasión, el gobierno federal no debe olvidar la brecha existente entre el discurso político y la práctica de sus programas y que, como anteriormente ha sucedido, los resultados esperados no siempre concuerdan con los resultados obtenidos. Por este motivo, el presente trabajo busca informar sobre las experiencias de un tipo específico de instituciones de desarrollo, llamadas cooperativas rurales, que surgieron en el sureste de México a finales de la década de 1980.

Este artículo utiliza dos estudios sobre cooperativas de desarrollo rural en Oaxaca, uno de ellos descrito por Mutersbaugh (1999) y el otro por Cohen (1998) y por medio de un análisis comparativo se profundizan dos hipótesis propuestas para entender el éxito de una cooperativa sobre el fracaso de la otra. La primera hipótesis establece la diferencia entre grados de participación y voluntad participativa como aspecto fundamental para el éxito de cualquier proyecto. La segunda hipótesis determina la sustentabilidad de los proyectos a través de ajustes dinámicos realizados por los agentes involucrados, en estos casos los propios miembros de las cooperativas. Finalmente el artículo establece algunas lecciones que, en conjunto con aquellas mencionadas por Mutersbaugh y Cohen, son de importancia para futuros proyectos de desarrollo económico y social en México.

#### INSTITUCIÓN: COOPERATIVAS DE DESARROLLO INDÍGENA

Las cooperativas analizadas en este artículo se fundaron en el estado de Oaxaca.<sup>3</sup> La Sociedad de Artesanos de Santa Ana fundó la primera cooperativa en 1987, en Santa Ana del Valle, una pequeña comunidad zapoteca localizada aproximadamente a dos horas al este de la capital del estado. La población de Santa Ana del Valle tenía aproximadamente 3 000 habitantes en 1990 (INEGI, 1991). La cooperativa comenzó operaciones con aproximadamente 100 miembros (Cohen, 1998). La cooperativa de Santa Cruz se fundó también en 1987, pero en Santa Cruz, una aldea Chinanteca situada a 2 000 msnm en la cordillera de la Sierra Juárez de Oaxaca. Santa Cruz se localiza a tres horas del Valle de Santa Cruz, por el cual cruza la carretera que conecta Ixtlan y Tuxtepec. Santa Cruz contaba con alrededor de 750 habitantes en 1990 (INEGI, 1991) y

<sup>3</sup> El análisis de datos primarios de las cooperativas que se presentan en este artículo lo realizaron Mutersbaugh para el caso de Santa Cruz y Cohen para el caso de Santa Ana. Ambos autores serán mencionados exhaustivamente a lo largo del documento.

aproximadamente un tercio de la comunidad total eran miembros de la cooperativa (Mutersbaugh, 1999). Para investigar las dos hipótesis que se plantean en este artículo es necesario comprender el entorno en el cual se desarrollaron estas cooperativas. La correcta identificación de los aspectos culturales, sociales, políticos y económicos de las comunidades nos permite aplicar empíricamente los conceptos teóricos de participación y voluntad participativa y contrastarlos. Asimismo, el entorno socioeconómico enmarca los cambios y ajustes dinámicos que son necesarios para obtener la sustentabilidad de los proyectos.

Un alto porcentaje de la población de Santa Ana se dedica a la producción de textiles. Cohen (1998) clasifica a los tejedores de esta comunidad en tres amplias categorías: primero, el grupo de los comerciantes incluye a propietarios, intermediarios y exportadores de textiles. Segundo, los productores independientes son todos aquellos artesanos que venden su producción directamente a consumidores y comerciantes. Finalmente, el grupo de los trabajadores a destajo incorpora a los artesanos que trabajan bajo contratos acordados con los comerciantes y los exportadores. Según una encuesta realizada en 1996, 44% de los tejedores en Santa Ana fueron clasificados como productores independientes y 35% como tejedores a destajo (Cohen, 1999). Las familias que tejen de manera independiente poseen los medios de producción, invierten en la compra de materias primas y venden su producción en el mercado local. El trabajador a destajo, o por piezas, recibe los hilados preteñidos y los diseños de los comerciantes y a cambio fija un precio por el valor total de su producción, la cual es pagada al culminar el trabajo. El sistema de la propiedad es privado, es decir, los zapotecas de esta región pueden ser dueños de sus tierras, de sus bienes inmuebles y de sus medios de producción.

En cambio en Santa Cruz, el sistema de propiedad se caracteriza por ser comunitario en bienes, incluyendo la tierra. Ciento veinte familias viven en el área central y se trasladan diariamente a la zona donde se cultiva maíz, frijol y café. La comunidad se hace de recursos monetarios por medio de las ventas de café, del salario de trabajadores que migraron temporalmente y actualmente de la producción de la cooperativa (Mutersbaugh, 1999). El gobierno otorga otros recursos para esta comunidad en forma de subsidios en especie que sirven para cubrir los déficit de producción ocasionados por la incertidumbre en los ciclos de lluvias (Fox, 1992). Todas las familias de esta comunidad son miembros de la Asamblea General, pero ésta sólo comprende a hombres mayores de 18 años. La función principal de la Asamblea General

es reforzar las normas comunales en las cuales se establece que los derechos para usufructuar la tierra se otorgaron, exclusivamente, si existe la participación laboral o *tequios* de los individuos en las actividades comunitarias.

Muterbaugh (1999) menciona que en Santa Cruz existe una división de género muy marcada y analiza cómo la mano de obra agrícola ocurre en forma secuencial y segregada por género. La producción del café es género-secuencial ya que involucra una mezcla de hombres y mujeres en la cadena productiva. Por ejemplo, las mujeres recogen el café, los hombres pelan los granos, las mujeres lo lavan, los hombres lo transportan y finalmente las mujeres lo ponen a secar. Aun cuando los hombres realizan la mitad del trabajo en la cadena productiva del café, las mujeres ejecutan las actividades más intensas en mano de obra. Mutersbaugh estima que las mujeres contribuyen con 80% de la mano de obra necesaria en la producción del café. Los cultivos que requieren de la quema tienen una producción género-segregada, ya que hombres y mujeres cultivan campos separadamente. Mientras que la producción del maíz es emprendida generalmente por los hombres, los campos de frijol son cultivados por ambos sexos. La tierra para la producción de frijol está separada por temporales ya que las mujeres la trabajan en verano y los hombres durante el invierno. Del mismo modo hay una separación espacial pues los hombres trabajan en los campos lejanos y las mujeres lo hacen en los campos cercanos a la aldea. En Santa Cruz existen líneas tradicionales de género para las actividades y los deberes del hogar.

A continuación se investiga a detalle el concepto de participación, una de las hipótesis que se proponen para entender las diferencias entre el éxito de una de estas cooperativas y el fracaso de la otra. En la literatura sobre desarrollo rural se indica que la falta de participación es uno de los motivos que conllevan al fracaso de los proyectos comunitarios, es decir la participación es una condición necesaria para emprender proyectos comunitarios exitosos. Este argumento se amplía al incorporar no sólo participación *per se*, sino voluntad participativa individual y comunitaria, la cual, como se investiga en la siguiente sección, proviene de un sistema complejo de incentivos.

#### PARTICIPACIÓN *VERSUS* VOLUNTAD PARTICIPATIVA

El sistema de incentivos que conlleva a la voluntad participativa que demostraron los miembros de las cooperativas proviene, en parte, de la manera en la que se fundaron las cooperativas. En la cooperativa de Santa Cruz, los

incentivos hacia la participación surgieron endógenamente cuando los indígenas de esta comunidad se organizaron y contactaron a una organización no gubernamental (ONG) nacional para obtener el primer préstamo y poder llevar a cabo las operaciones de la cooperativa. Como resultado de la voluntad de este grupo por participar se logró un alto volumen de miembros, ya que un tercio de la comunidad participó en el proyecto desde su fundación.<sup>4</sup> En el caso de Santa Ana, fueron promotores del Instituto Nacional Indigenista (INI) los que contactaron y organizaron a los indígenas de esta comunidad zapoteca para que se fundara una cooperativa. La idea de los promotores del INI era apoyar a tejedores para que sus productos alcanzaran mercados internacionales. Contrario al caso de la cooperativa de Santa Cruz, los incentivos para que la gente participara en esta cooperativa fueron sembrados en la comunidad por la institución externa, es decir exógenamente, utilizando métodos tales como resultados esperados, cursos de capacitación, disponibilidad de fondos y viabilidad del proyecto para incentivar a la gente e incrementar su participación.

Según Oakley (1991) el concepto de participación en proyectos de desarrollo puede tener tres interpretaciones. La primera es *participación como contribución*, lo que implica la participación voluntaria de los individuos en proyectos de desarrollo una vez que éstos han sido planeados y concebidos por agentes externos. La segunda es *participación como organización*. Este principio pretende incentivar a los individuos para que determinen la naturaleza y la estructura de la institución en vez de que éstas sean concebidas externamente. El tercero es *participación como modo de empoderamiento* de la comunidad. Oakley (1991) argumenta que no es posible tratar estas categorías de manera aislada e inseparables. Él escribe “un proyecto de desarrollo puede contener una combinación de estos tres elementos, sin embargo esto es altamente improbable” (Oakley, 1991: 9). ¿Cómo se promovió la participación en el caso de las cooperativas rurales de Oaxaca analizadas en este artículo?

Los niveles de participación de los miembros de estas dos cooperativas difieren de manera significativa. La idea de formar la cooperativa en Santa Ana ocurrió “de arriba hacia abajo”, es decir que surgió de parte de los

<sup>4</sup> Cabe aclarar que los proyectos de desarrollo endógeno pueden heredar tanto aspectos positivos como negativos de la sociedad que afectan la voluntad participativa. Por ejemplo, una sociedad con grupos de poder marcados puede desarrollar proyectos controlados por el grupo que tiene el poder. En algunos casos, asesores externos pueden ayudar a que la comunidad se dé cuenta de las fallas heredadas en el proyecto y se logre incrementar la voluntad participativa.



promotores del gobierno y se extendió hacia la comunidad indígena. Las metas de esta cooperativa fueron impuestas, por lo menos inicialmente, por una institución externa, es decir no fueron creadas ni concebidas por el grupo de interés. En cuestiones de participación, esta cooperativa solamente promovió *participación como contribución*. Los artesanos de Santa Ana del Valle no revelaron sus preferencias ante la formación de la cooperativa, ni ante su estructura, ni sus metas, ni sus posibles fuentes de financiamiento, lo cual indica la falta del principio que Oakley llama *participación como organización*. Contrariamente a la cooperativa de Santa Ana, los miembros de la comunidad chinanteca de Santa Cruz planearon su propia cooperativa y permitieron contribuciones voluntarias en los proyectos *—participación como contribución*. La meta de la cooperativa era clara, provenía de sus miembros y contenía sus aspiraciones *—participación como organización*. Más adelante se explica cómo esta cooperativa logra, además, el empoderamiento de uno de los grupos más vulnerables, para tener así una combinación de los tres elementos mencionados por Oakley.

La diferencia entre la participación y la voluntad participativa radica en la acción misma de participar (Chambers, 1993). Es decir, si los individuos que participan en un proyecto de desarrollo lo hacen de manera voluntaria, pues tienen los incentivos para hacerlo, entonces existe la voluntad participativa. Pero si al contrario, las personas se sienten obligadas a participar en los proyectos de desarrollo, entonces el resultado es una participación inactiva o apática. Nótese que la obligación a la participación en el proyecto puede venir de la familia, los amigos, la sociedad civil, el gobierno o alguna institución externa. Pero podemos profundizar aún más. En cada etapa de cualquier proyecto de desarrollo existen diversos niveles de participación del individuo. El espectro de la participación va desde la implicación física inactiva del individuo en el proyecto, por ejemplo ser exclusivamente miembro, hasta una participación activa y permanente en todas las fases del proyecto. En Santa Ana, la falta de voluntad participativa estuvo presente pues algunos miembros de la cooperativa no se opusieron a la idea del gobierno de que los artesanos independientes y exitosos fueran los encargados de la cooperativa. La falta de voluntad participativa llevó a que algunos tejedores a destajo cancelaran su membresía con la cooperativa en vez de lograr un cambio estructural dentro de la misma. De acuerdo con Chambers (1994) la voluntad participativa en proyectos de desarrollo requiere el deseo de la comunidad de ser miembros activos, compartir ideas, dividir beneficios y hacer frente, conjuntamente, a riesgos futuros por incertidumbre.

La siguiente sección del artículo analiza los ajustes dinámicos realizados por miembros de la cooperativa ante situaciones como presiones y conflictos sociales que ponen en riesgo el futuro de los proyectos. La cooperativa de Santa Cruz permitió el desarrollo tanto de las habilidades como de las capacidades de sus miembros, especialmente de las mujeres, para administrar los proyectos, tener voz y voto en las negociaciones y en los procesos de la división del trabajo que involucran cuestiones de género. En este sentido, la cooperativa de Santa Cruz desempeñó un papel dual ya que facilitó la producción al mismo tiempo que sostuvo las relaciones sociales que hacen posible la participación (Mutersbaugh, 2002). Por el contrario, los problemas sobre desigualdad social acarreados por la cooperativa de Santa Ana desde su fundación, aunados a la falta de voluntad participativa, impactaron de manera significativa el potencial de los resultados de los proyectos de la cooperativa.

#### AJUSTES DINÁMICOS

Todos los proyectos de desarrollo se encuentran inmersos en un medio socioeconómico cambiante, expuesto no sólo a choques externos como son ciclos económicos, desastres naturales y globalización sino también a choques internos, por ejemplo presiones sociales entre los agentes involucrados en el proyecto. La manera en la cual los administradores o dirigentes y los miembros de los proyectos reaccionan ante estos cambios, es decir los ajustes ante circunstancias imprevistas, es uno de los pilares que brinda sustentabilidad a los proyectos. Los casos de las cooperativas de Santa Cruz y de Santa Ana nos brindan un panorama dicotómico de ajustes realizados y reacciones de sus miembros que nos lleva a entender la viabilidad, operacionalidad y sustentabilidad de sus proyectos.

Ambas cooperativas enfrentaron el problema específico de la desigualdad al iniciar operaciones: desigualdad de género en el caso de Santa Cruz y desigualdad social y económica en el caso de Santa Ana. Comenzaré por analizar el caso de la cooperativa de Santa Cruz. La Asamblea General de esta cooperativa contó con la participación exclusiva de hombres para la planeación y toma de decisiones sobre proyectos a futuro. Dicha estructura administrativa heredó directamente la desigualdad de género de esta comunidad chinanteca y la adoptó en sus niveles operacionales y de toma de decisiones. Por ejemplo, aun cuando hombres y mujeres producen café juntos, las ventas son independientes y sesgadas hacia el beneficio de los hombres. Sin importar que las

mujeres contribuyan con 80% del total de la mano de obra para la producción del café, los hombres venden el café con calidad de exportación. Mutersbaugh (1999) menciona que, ya antes de la fundación de la cooperativa, la introducción de nuevas tecnologías había sido sesgada hacia el beneficio exclusivo de los hombres de Santa Cruz ya que con éstas se redujo el tiempo laboral de los hombres en el campo, mas no el de las mujeres.<sup>5</sup>

Cohen (1998) explica que, en el caso de Santa Ana, muchos de los fundadores de la Sociedad de Artesanos tenían una red de conexiones sociales, tanto familiares como no familiares, que podrían culminar en reciprocidad y ayuda mutua entre sus miembros. Estas redes crearon la ilusión en los promotores externos de que la estructura y la ideología de la sociedad tomarían a sus miembros como iguales y que éstos compartirían riesgos y beneficios futuros.<sup>6</sup> Sin embargo, cuando los promotores del INI otorgaron el poder administrativo a los artesanos exitosos, por ende aquellos con una mejor posición económica, la estructura de la cooperativa heredó una desigualdad económica y social, marginalizando así a los artesanos más necesitados y permitiéndoles sólo una representatividad mínima en las cuestiones de la cooperativa. La estructura de desigualdad social dentro de la cooperativa agudizó los problemas entre grupos de poder ya existentes en la sociedad y generó desconfianza entre los miembros de la cooperativa.

Claramente, ambas cooperativas enfrentaron dificultades sociales al comenzar sus operaciones y sus proyectos. La manera en la cual cada cooperativa se ajusta a cambios creados por las presiones internas y externas depende, en gran manera, del modelo administrativo empleado. Muchos proyectos de desarrollo imponen procesos gerenciales de tipo *blueprint* para tener un control preciso en todas las fases del proyecto, especialmente en aspectos monetarios y en alcance de metas planeadas. Otros proyectos de desarrollo basan sus operaciones en procesos gerenciales de aprendizaje continuo los cuales son más flexibles y se puede aprender por medio de acierto y error. Por la manera como se crearon las cooperativas de Santa Ana y Santa Cruz podemos inferir que la Sociedad de Santa Ana prosiguió un método administrativo más de tipo *blueprint*, ya que primero necesitaba de “expertos”

<sup>5</sup> Éste es uno de los casos en los que un asesor externo a la comunidad hubiera servido de apoyo para que las mujeres chinantecas ganaran empoderamiento social y lucharan por una cooperativa con principios de género más igualitarios desde su formación.

<sup>6</sup> Asumir a las sociedades indígenas como grupos homogéneos es un supuesto erróneo que comúnmente ocurre en proyectos de desarrollo indígena instrumentados por autoridades externas.

a cargo de la cooperativa y segundo necesitaba un control estricto de los recursos monetarios que le serían asignados. Por otra parte, el método administrativo de la cooperativa de Santa Cruz se asimila más a un proceso gerencial de aprendizaje continuo, ya que sus roles y definiciones de trabajo eran flexibles y sus compromisos de repago de fondos recaían completamente en la cooperativa y no en sus líderes.

Bajo el modelo *blueprint*, el enfoque gerencial tiene la presión de terminar los proyectos en el tiempo establecido y utilizando el presupuesto que le fue asignado. A diferencia de este enfoque, el proceso de aprendizaje está concentrado en la correcta ejecución del proyecto y la futura sustentabilidad del mismo. En Santa Ana, por ejemplo, uno de los primeros proyectos de la cooperativa fue el establecimiento de ventas al menudeo en la plaza principal del pueblo. Aun cuando los miembros de la cooperativa recibieron cursos de capacitación por parte del INI para incrementar la probabilidad de éxito de este proyecto, la escasa demanda externa de telares (choque externo) produjo bajos rendimientos en las ventas. La respuesta de los dirigentes de la cooperativa ante este choque externo fue abandonar este proyecto y continuar con otra actividad. El siguiente proyecto de esta sociedad fue la solicitud de fondos al gobierno del estado de Oaxaca para que los miembros de la cooperativa compraran telares y otras materias primas. Sin embargo, la demanda de fondos por parte de los miembros excedió la oferta disponible. Dada la estructura de autoridad jerárquica en la administración de esta cooperativa –la cual es característica del método administrativo *blueprint*– los líderes de la sociedad decidieron dar los préstamos a los tejedores con mayor probabilidad de repago, es decir a los tejedores exitosos y que a la vez estaban a cargo de la cooperativa; esto agravó las tensiones sociales internas ya existentes en esta cooperativa. El resultado de estos dos proyectos fue una rápida disminución en el número de miembros y en el apoyo otorgado por los miembros restantes. Estos ejemplos resaltan la visión gerencial de la cooperativa de Santa Ana, la cual no tenía como objetivo la sustentabilidad de proyectos sino la obtención de resultados inmediatos.

La cooperativa de Santa Cruz había comenzado operaciones con el problema de polarización de género. Antes de 1994, las mujeres contribuían en las actividades de la cooperativa tanto de manera directa con mano de obra, por ejemplo atención y cuidado del ganado, como de manera indirecta, al suplir las actividades del hogar que los hombres habían dejado de hacer por llevar a cabo proyectos de la cooperativa, sin embargo eran excluidas del pro-

ceso de toma de decisiones de la cooperativa. Siguiendo el análisis de Mutersbaugh (1999; 2002) se puede corroborar que durante el primer proyecto de la cooperativa los hombres de esta comunidad tuvieron que liberar tiempo tanto de actividades comunales como del hogar para trabajar en este proyecto. En ese momento, los miembros de la comunidad reconocieron la dificultad existente para proporcionar mano de obra en las actividades de la cooperativa. La oferta laboral sería limitada a menos que se cambiaran ciertos roles laborales entre hombres y mujeres, sobre todo en las actividades del hogar. Las mujeres de la comunidad se opusieron a estos cambios. Por lo tanto, la Asamblea General de la Cooperativa siguió una serie de estrategias que integraban todas las actividades, domésticas, de la cooperativa y comunitarias, para evitar traslapar el trabajo de los miembros e impedir problemas entre géneros. Con el método de aprendizaje continuo, la cooperativa de Santa Cruz comprendió la importancia de la adaptación y de los cambios dinámicos que se requieren para obtener un proyecto sustentable.

La respuesta de las mujeres a la problemática de polarización de género de la cooperativa surgió gradualmente. Mutersbaugh (1999; 2002) menciona que para los primeros proyectos de la cooperativa se solicitó a las mujeres realizar ciertas actividades que tradicionalmente correspondían a los hombres. En un principio las mujeres aceptaron; sin embargo con el tiempo comenzaron a rechazar cargas adicionales de trabajo pues las consideraban injustas. Esto ocasionó un resultado esperado: la producción de la cooperativa disminuyó. Eventualmente, los hombres encontraron necesaria la incorporación de las mujeres no solamente como mano de obra sino también con su participación directa en la organización de la cooperativa. La fundación de la cooperativa y sus operaciones fueron los medios de los cuales se sirvieron las mujeres de esta comunidad para ganar empoderamiento social y buscar igualdad de género entre los miembros de la cooperativa. El proceso de aprendizaje en el nivel gerencial de la cooperativa explica por qué los hombres incorporaron a las mujeres en la cooperativa. El choque externo, en este caso la creación de la cooperativa en esta comunidad, produjo cambios en las estructuras sociales predeterminadas. Cuando las mujeres se organizaron para buscar una igualdad ante la nueva organización, los dirigentes de la organización estuvieron dispuestos a escuchar problemas, compartir experiencias y a la posibilidad del cambio pues de otra manera los proyectos no funcionarían. El desarrollo de la visión de los miembros de la cooperativa y las estrategias espaciales entre estratos sociales han contribuido a la supervivencia de esta cooperativa (Mutersbaugh, 2002).

## EXPERIENCIAS Y RECOMENDACIONES

El Plan Puebla-Panamá, como otros megaproyectos de desarrollo, puede incentivar el surgimiento de instituciones las cuales se forman endógena o exógenamente para que la población obtenga los beneficios potenciales prometidos por este programa. Asimismo, el Plan Puebla-Panamá intentará buscar la participación de la sociedad civil en la planeación, correcta aplicación y establecimiento de las metas, de lo contrario, se corre el riesgo de que la falta de pertenencia y del apoderamiento del programa por medio de los beneficiarios conlleve, entre otros fracasos, al abandono de capital físico invertido en el proyecto. Edificios escolares abandonados, tuberías irreparables, tomas de agua inservibles, clínicas sin personal y/o sin equipo son algunos de los ejemplos de los muchos proyectos de desarrollo que han fracasado en el pasado.

Como una de las lecciones del pasado, este artículo propone que cualquier institución externa, ya sea gubernamental o no gubernamental, cuya misión es promover el desarrollo económico y la igualdad social debe buscar una genuina voluntad participativa de la población. Para ello, Cornwell y Gaventa (2001) proponen que la política de desarrollo social, en este caso el Plan Puebla-Panamá, tome a los ciudadanos no sólo como usuarios de los proyectos sino como miembros activos envueltos en la creación y formación de la política de desarrollo y provisión social. Para lograrlo, los ciudadanos no sólo deben ser considerados como entes sociales que reciben un incremento en su bienestar por medio del proyecto sino como ciudadanos que tienen derechos y responsabilidades en los procesos del programa de desarrollo. Con ello, los ciudadanos podrán, además de tomar responsabilidades, responsabilizar a los agentes externos involucrados por las fallas derivadas de los proyectos. Estas características buscan incentivar la voluntad participativa de los ciudadanos ante propuestas de desarrollo, y transformarlos en actores-receptores y no solamente receptores del proceso de desarrollo económico.

El gobierno federal debe centrar sus lineamientos sobre desarrollo en el sur y sureste de México en la premisa de que los proyectos se llevarán a cabo en zonas de alta residencia de comunidades indígenas, por ende multiculturales, heterogéneas, dinámicas, socialmente estratificadas, y que poseen tanto grupos de poder como grupos altamente marginados. Beauclerk y Narby (1988), en su libro *Indigenous People: A Fieldguide for Development*, plantean los siguientes cuestionamientos sobre programas de desarrollo en comunidades indígenas: ¿qué programas pueden ayudar a los grupos indígenas a tener más control sobre sus propias vidas?, ¿qué procesos pueden contrarrestar su ais-

lamiento en la toma de decisiones?, ¿qué métodos pueden reforzar su identidad cultural? La institución cooperativa rural en Santa Cruz ejemplifica, con su experiencia, cómo los programas de desarrollo reflejaron sus propias aspiraciones e instrumentaron un sistema de acción comunitario basado en su propio sistema de gobierno que sirvió para resolver sus necesidades. Además, la cooperativa de Santa Cruz obtuvo el reconocimiento de la autoridad política de la comunidad, pero la responsabilidad del buen funcionamiento de sus proyectos recayó sobre su Asamblea General. Con esto se logró establecer que mientras se realizara el trabajo comunitario, las actividades de la cooperativa podrían ser realizadas voluntariamente por sus miembros.<sup>7</sup> Este hecho, sin embargo, creó conflictos entre clases sociales basados en la reestructuración de los tiempos laborales para las actividades tradicionales y generadoras de ingresos. El éxito de las negociaciones entre estratos sociales para resolver estos conflictos fue fundamental para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa (Mutersbaugh, 2002).

Durning (1993) menciona que los grupos indígenas tienen los derechos tanto colectivos como individuales para poseer, controlar y utilizar sus tierras dentro de su territorio. Esto incluye el derecho y el reconocimiento total de sus propias leyes y costumbres, de sus sistemas de tenencia y manejo de la tierra y de sus instituciones. Además, Durning argumenta que el Estado debe de proveerles con las leyes para la prevención de cualquier interferencia o usurpación de sus derechos. Los procesos generadores de ingreso de la cooperativa de Santa Cruz fueron obtenidos sin violar la estructura política ni la ideología de la comunidad indígena. Por ejemplo, los proyectos que involucraron la introducción de nuevas tecnologías para el corte de la madera, fabricación de muebles, granjas de mariposas, y preservación del bosque se obtuvieron sin la violación de la estructura política de la aldea y sin afectar la propiedad comunal del mercado. De hecho, como se explicó anteriormente, la cooperativa copió el modelo del gobierno chinanteco, las reglas sobre la tenencia y el usufructo de tierras comunales para aplicarlos en la estructura de la cooperativa y en la operación de sus proyectos.

Una vez formadas o fundadas las instituciones, los proyectos que las mismas llevarán a cabo deberán responder a las prioridades estipuladas por la comunidad, o en el caso específico de la cooperativa por sus miembros. Además los proyectos deberán contemplar las restricciones sociales que enfrenta

<sup>7</sup> Dado que la propiedad en Santa Cruz es comunal se exige el trabajo individual en las actividades colectivas, de lo contrario las personas son forzadas al éxodo.

la población beneficiada. Como se analizó en la sección anterior, la cooperativa de Santa Cruz se desarrolló continuamente resolviendo las necesidades de sus miembros y los conflictos entre miembros y no miembros. Cuando los miembros de la cooperativa se enfrentaron con restricciones de tiempo, hubo cambios en los roles y en las obligaciones de los hombres para que ellos pudieran llevar a cabo las actividades de la cooperativa. Al mismo tiempo, las mujeres se fueron dando cuenta del deterioro de su situación social y comenzaron a resistirse ante las ofertas hechas por los hombres. Como resultado, los miembros de la cooperativa encontraron necesario incorporar a las mujeres en la toma de decisiones y como participantes activas en la cooperativa. En este punto en particular Beauclerk y Narby (1988) expresan que “deben de ser las mujeres indígenas las que observan y deciden cuáles son los efectos de cambios exógenos sobre su trabajo, ingresos, educación, y roles en la toma de decisiones. Pueden existir problemáticas extremas pero, al final, si las mujeres no ganan empoderamiento social, el grupo no ganará este poder sin ellas”.

La sociedad de Santa Ana encontró una dificultad seria en resolver las prioridades de sus miembros pues no contempló restricciones monetarias, de presupuesto, de tiempo y de producción de sus miembros. Según Cohen (1998) los trabajadores a destajo tienen dificultades en su capacidad de ahorro y acumulación de activos para incrementar su capacidad productiva. Además, dado que trabajan con fechas de entrega predeterminadas en los contratos, les resultaba difícil cambiar esta producción para satisfacer de inmediato otras necesidades. Específicamente, en 1991 la cooperativa formó parte de un recorrido patrocinado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Para participar, los tejedores debían enviar sus productos a la exhibición por un periodo mínimo de tres semanas sin recibir ingresos por las futuras ventas de productos. Debido a estas restricciones, Cohen menciona que los artesanos más pobres no fueron capaces de enviar piezas para ser vendidas en mercados internacionales y fueron solamente los artesanos independientes los que participaron en dicho proyecto. De esta forma la cooperativa de Santa Ana satisfizo solamente las necesidades del grupo de poder, es decir el grupo privilegiado.

Los agentes involucrados en la planeación de programas de desarrollo a nivel federal deben tomar en cuenta que la reproducción de programas exitosos a nivel mundial no implica el éxito de los mismos en el territorio nacional. Existe un sinnúmero de factores por los cuales esto puede ocurrir: primera, las condiciones sociales, económicas y políticas de cada pueblo, de cada comunidad, son únicas y por ende difieren de las condiciones existentes en cualquier otra



región. Segundo, la existencia de diferentes estructuras sociales en cada comunidad, específicamente diferentes grupos de poder que buscan la maximización de su propio beneficio coexistiendo con grupos marginados que viven en una situación de pobreza, vulnerabilidad y desigualdad social. En muchas ocasiones los grupos de poder poseen los medios económicos y el dominio social y por ende son elegidos, erróneamente, para ser líderes de los proyectos. Como resultado, estos proyectos no tienen un impacto en el combate a la pobreza más bien intensifican las diferencias económicas ya existentes incrementando las riquezas de los menos necesitados y la vulnerabilidad de la mayoría. Tercero, existen diferencias culturales que delimitan las aplicaciones de los proyectos y finalmente diferencias históricas entre pueblos que marcan la comprensión del marco teórico en el cual se desarrollan los proyectos. Si no existe una amplia comprensión de todos estos aspectos a nivel local el buen funcionamiento del programa podría ser dudoso.

Como ejemplo de lo anterior se menciona el caso de la cooperativa de Santa Ana. Una de las características de los proyectos indígenas exitosos a nivel mundial, que implica la producción de textiles, es la acumulación de capital por medio de la comercialización comunal. La cooperativa de Santa Ana intentó llevar a cabo proyectos de esta índole, por ejemplo la apertura de un almacén para comercializar todos los productos fabricados por los miembros de la cooperativa o la compra de vehículos para la transportación del producto terminado. Ambos proyectos fracasaron. Una de las explicaciones más racionales que se pueden dar, siguiendo los argumentos de Cohen es que los miembros de la cooperativa de Santa Ana ya estaban sumergidos en una serie de problemas internos acarreados desde su fundación, pues no se tomaron en cuenta las diferencias sociales, económicas, políticas, históricas y culturales que han llevado a que ciertos proyectos de acumulación de capital en otras regiones sean exitosos. La Sociedad de Tejedores era la institución que trabajaba bajo “bases cooperativas” buscando mercados comunales, no obstante su estructura interna era débil, económicamente polarizada y con desconfianza entre sus miembros, esto llevó al fracaso de sus proyectos.

En Santa Cruz, Mutersbaugh (1999) explica que las mujeres requirieron que la cooperativa tuviera una distribución equitativa de responsabilidades y beneficios además de transparencia en los procesos laborales que involucraban ambos géneros. El proyecto de las mujeres fue el resultado de un proceso participativo dinámico, en el cual diversos factores desempeñaron un papel importante. Primero, la fundación de la cooperativa tuvo una externalidad positiva hacia la formación de grupos de poder femeninos, los cuales resultaron

en movimientos de oposición al cambio ya que este cambio representaba una mayor opresión para las mujeres. En segundo lugar, el reconocimiento de los hombres de que la cooperativa no tendría éxito a menos que las mujeres tuvieran participación activa y fueran incorporadas como responsables (participación con responsabilidades como lo mencionan Cornwell y Gaventa, 2001). Finalmente, el resultado más importante de la entrada de las mujeres en la cooperativa es la reconstitución del rol de la mujer en la comunidad. Las mujeres se han consolidado como grupo y han alterado el carácter de las redes extrafamiliares y han ganado voz en la organización política de la comunidad (*participación con empoderamiento social*, mencionado por Oakley, 1991). Por lo tanto, la cooperativa de Santa Cruz es una institución que nos brinda una experiencia positiva sobre cómo promover el desarrollo sustentable de las comunidades más necesitadas del país.

#### REFERENCIAS

BEAUCLERK, JONH Y JEREMY NARBY

- 1988 Indigenous People: A Fieldguide for Development. Janet Townsend (comp.) *Conditions for Success*, Sección 3, Oxfam, Oxford: 32-58.

BRUHN, KATHLEEN

- 1996 Social Spending and Political Support. The "Lessons" of the National Solidarity Program in México. *Comparative Politics*, 28: 151-177.

CHAMBERS, ROBERT

- 1993 *Challenging the Professions: Frontiers for Rural Development*. Ch 1, Intermediate Technology Publications, London: 1-14.
- 1994 The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal. *World Development*, 22 (7): 953-969.

COHEN, JEFFREY H.

- 1998 Craft Production and the Challenge of the Global Market: An Artisans Cooperative in Oaxaca, México. *Human Organization*, 57 (1): 74-82.
- 1999 The Artisans' Society of Santa Ana del Valle, Oaxaca, Mexico: Household Competition and Cooperative Management. David B. Small y Nicola Tannenbaum (comps.) *At the Interface: the Household and Beyond*, Monographs in Economic Anthropology num. 15, University Press of America, Lanham: 25-39.

CORNWELL, ANDREA Y JOHN GAVENTA

- 2001 From Users and Choosers to Makers and Shapers: Repositioning Participation in Social Policy. *Working Paper*, 127: 1-36.

DURNING, ALAN T.

- 1993 Return of the Natives. *World Monitor*, 6 (3): 54-62.

FOX, J.

- 1992 *The Politics of Food in Mexico*. Cornell University Press, Ithaca, Nueva York.

HOWELL, JAYNE

- 1999 Expanding Women's Roles in Southern México: Educated, Employed Oaxaqueñas. *Journal of Anthropological Research*, 55: 99-127.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA

- 1991 *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990. Estado de Oaxaca. Resultados Definitivos*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.

MUTERSBAUGH, TAD

- 1999 Bread or Chainsaws? Paths to Mobilizing Household Labor for Cooperative Rural Development in a Oaxacan Village. *Economic Geography*, 75 (1): 43-58.
- 2002 Building Co-ops, Constructing Cooperation: Spatial Strategies and Development Politics in a Mexican Village. *Annals of the Association of American Geographers*, 92 (4): 756-776.

OAKLEY, PETER

- 1991 *Projects with People: The Practice of Participation in Rural Development*. International Labour Office, Geneva.

SABATES-WHEELER, RACHEL

- 2001 *Adapting to Land Reform: Self-selection, production and the response of subsistence farmers to land restitution in post-Socialist Romania*. Tesis Doctoral, University of Wisconsin-Madison, Madison.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- 2001 Plan Puebla-Panamá. Nota de Internet en [www.ppp.presidencia.gob.mx](http://www.ppp.presidencia.gob.mx)  
Fecha de consulta: agosto de 2001.

