

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



ESCENARIOS DE PROPUESTAS COLECTIVAS DE APRENDIZAJE
DE COMUNARR,
EN COOPERATIVAS DE CONSUMO EN TARAHUMARA

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: Emma Lourdes Medrano Amaya

Tutor: Dr. Francisco Morfín Otero

Tlaquepaque, Jalisco. Noviembre de 2016.

AGRADECIMIENTOS

Durante el proceso de Maestría de Educación y Gestión de conocimiento, tuve la oportunidad de conocer a muchas personas, de las cuales el trabajo que se presenta aquí no hubiera sido posible sin su participación.

Principalmente agradezco la oportunidad de SINÉ – COMUNARR al considerarme como parte del grupo que se formó para la maestría. De igual manera por invitarme a ser parte de su equipo, mismo que permitió trabajar con el grupo de la cooperativa Napawika Nochabo quienes son los protagonistas de lo que se presenta en este documento y a quienes les agradezco infinitamente por permitirme acompañarlos en su caminar y de quienes aprendí y seguro seguiré aprendiendo mucho.

De igual manera recuerdo y agradezco a los compañeros de la maestría desde el grupo que iniciamos, hasta los que continuaron y vivieron más de cerca mis frustraciones, emociones y aprendizajes que tuve durante todo este proceso.

A los profes que estuvieron acompañándonos a pesar de las distancias físicas, especialmente a Paco Morfín por su paciencia y crítica que es lo que permitió que me enamorara aún más del trabajo que realizo acompañando a los grupos.

A mis amigos Toño Castillo y Amelia García, mis lectores incansables de lo que presento en esta tesis, gracias por su paciencia y dedicación.

Así mismo, agradezco a mi familia; padres y hermana, quienes estuvieron siempre animándome a continuar.

Y por último y no menos importante, agradezco a Dios por permitirme vivir en el lugar que tanto amo donde comparto la vida con personas increíbles.

INDICE

1. PRESENTACIÓN.....	6
2. CONTEXTUALIZACIÓN.....	7
2.1. Donde todo comenzó.-	7
3. ANTECEDENTES	10
3.1. Los sin sentido...y lo que me da sentido.-.....	10
3.2. Modos...perspectivas.-	11
3.3. Pensando y haciendo de manera diferente.-	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	28
4.1. De Cooperativas y algo más...-	28
4.2. Relación de COMUNARR con cooperativas de consumo en Tarahumara.-	32
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
6. MARCO DE REFERENCIA.	55
6.1. En medio del caos...una realidad compleja.-.....	55
6.2. El buen vivir.-.....	65
7. OBJETIVOS.	72
7.1. OBJETIVO GENERAL.-	72
7.2. OBJETIVOS PARTICULARES.-	72
8. METODOLOGÍA.....	74
9. HALLAZGOS: Valorando las diferencias como el saber que nos da fuerza.....	83
9.1. Primera sesión: <i>El Encuentro...definiendo nuestros horizontes.</i> -	84
9.2. Segunda sesión: <i>En el compartir, se da el reconocer.</i> -.....	86
9.3. Tercera Sesión: <i>Quién soy...quiénes somos, la cooperativa la hacemos todos</i>	103
9.4. Cuarta sesión: <i>Contexto... una realidad que condiciona.</i> -.....	112
9.5. Quinta Sesión: <i>Lo que hago y lo que hacemos.</i> -.....	127
9.6. Sexta Sesión: <i>Decidiendo juntos el ser y quehacer de la cooperativa.</i> -.....	129
9.7. Séptima sesión: <i>Hacer que las cosas sucedan... una responsabilidad compartida.</i> -.....	135
9.8. Octava sesión: <i>Rompiendo esquemas... ¡somos capaces, nosotros podemos!</i>	142
9.9. Novena sesión: <i>En el compartir, está el aprender.</i> -.....	155

9.10.	Décima sesión: <i>Valorando nuestras fuerzas y reconociendo nuestras debilidades.</i> -	165
9.11.	Décimo primera sesión: <i>Definiendo el sueño y construyendo el camino.</i> -	181
9.12.	Décimo segunda sesión: <i>Lo aprendido.</i> -	187
9.13.	Décimo tercera sesión: <i>De lo individual a lo comunitario, trabajando juntos.</i> -	192
9.14.	Décimo cuarta sesión: <i>Tejiendo redes.</i> -	194
9.15.	Décimo quinta sesión: <i>Valoramos el proceso y reflexionamos nuestras prácticas.</i> -	200
10.	RESULTADOS.....	205
11.	CONCLUSIONES.....	207
11.1.	...Lo que siguió...sigue y seguirá.....	209
11.2.	Más allá de la confianza.....	219
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	221
13.	ANEXO.....	229
13.1.	Anexo 1. Folleto del Primer Encuentro de Cooperativas de la Tarahumara.-	229

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Municipios de la Sierra Tarahumara.....	8
Figura 2.	Imagen de ubicación de San Rafael y Creel, Chihuahua.....	38
Figura 3.	Formas de Conversión de Conocimiento.....	78

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer un proceso de Gestión de conocimiento que se llevó a cabo con el grupo de la cooperativa Napawika Nochabo de la comunidad de San Rafael en la sierra Tarahumara, a través de un diplomado en Gestión Social. La información aquí compartida surgió específicamente de las primeras 15 sesiones en que se acompañó y compartió con el grupo, además de que éstas fueron una plataforma para continuar hasta el día de hoy trabajando con el mismo. En el análisis y reflexión de todo lo que fue surgiendo durante ese tiempo, hizo ver que era imposible no dar cuenta de todo lo que fue detonando en los meses siguientes por lo que también se incluyen algunas de las propuestas, logros y proyectos ya realizados que permiten comprender desde una perspectiva más amplia el espacio de riqueza que tiene la cooperativa, y esto más allá de las acciones concretas que implica una cooperativa de consumo.

Se evidencia el caminar y el proceso de aprendizaje de los participantes de manera individual, así como del colectivo y de lo que la propuesta de ese espacio representa para la comunidad y las personas que de una u otra manera están vinculadas a ella.

El trabajo toma como referencia la propuesta de modelo del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, en donde ésta va dirigida a lograr explicitar los conocimientos tácitos, tarea que en el contexto que se dio no es fácil, ya que durante siglos y desde distintos escenarios se han validado los conocimientos académicos dejando de lado el conocimiento que se da en la práctica, en la vida diaria, más aún si se habla de un medio donde coexisten dos culturas distintas, en este caso, la cultura occidental como hegemónica por sobre la rarómari.

1. PRESENTACIÓN.

Considero oportuno iniciar esta tesis compartiendo sobre el por qué decido tomar como referencia tres enfoques particulares: asociaciones civiles, iglesia católica y gobierno. Es importante destacar que en ningún momento intento generalizar, asegurando que lo mencionado es tomado desde mi propia experiencia, así como de algunos referentes más de tipo históricos que permiten darme cuenta que al pasar de los siglos se continúa proponiendo acciones, que desde mi punto de vista carecen de sentido para quienes resultan beneficiarios de las mismas; de esto daré cuenta más adelante. Por consiguiente, invito al lector/lectora que conozca las motivaciones que me impulsaron y permitieron aprender que hay maneras distintas de proceder; tal es el caso de la experiencia que se comparte en ésta tesis en relación al acompañamiento¹ desde COMUNARR, a una cooperativa de consumo llamada Napawika Nochabo², ubicada en el corazón de la Sierra Tarahumara, en el Estado de Chihuahua.

¹ Acompañamiento desde la concepción del equipo de COMUNARR. Acompañar se entiende como tener presencia y estar al pendiente de las necesidades de la comunidad en función del fortalecimiento cultural, territorial y del medio ambiente. A través de una relación fraterna y respetuosa en constante búsqueda de una relación horizontal que favorezca al buen vivir comunitario.

² Napawika Nochabo significa trabajando juntos en idioma Rarámari

2. CONTEXTUALIZACIÓN.

2.1. Donde todo comenzó.-

Chihuahua es conocido como el estado más grande de la República Mexicana, se localiza al norte de México y tiene una superficie de 250,673 km., representando el 13% de la superficie del país. Sus colindancias son: al norte con Nuevo México y Texas; al este con Coahuila; al sur con Durango; al suroeste con Sinaloa; y al oeste con Sonora. Se divide en 67 municipios, siendo su capital la ciudad que lleva su mismo nombre.

Chihuahua está conformado por tres grandes regiones denominadas sierra, llanura o meseta y desierto. Esto le da al clima y la geografía condiciones inmensamente contrastantes y le dan al estado sus imágenes más conocidas: sus grandes desiertos, montañas, cañones y bosques. Un tercio del territorio está conformado por la cadena montañosa, la sierra Madre Occidental, esto representa que es una zona muy accidentada con grandes montañas y barrancas, en su mayoría con bosques de coníferas en las zonas altas, a diferencia de las zonas de barranco que tienen un clima y vegetación tropical (Aboites, 2011). Esta zona es mejor conocida con el nombre de sierra Tarahumara, está dividida en dos grandes regiones conocida como: la zona alta y la zona baja. La zona alta es poblada por mestizos e indígenas Rarámuri, mientras que la baja está conformada por indígenas Rarámari, Tepehuanos, Pimas, Guarojíos y mestizos. Además de ser un lugar que destaca por su riqueza maderera y minera.

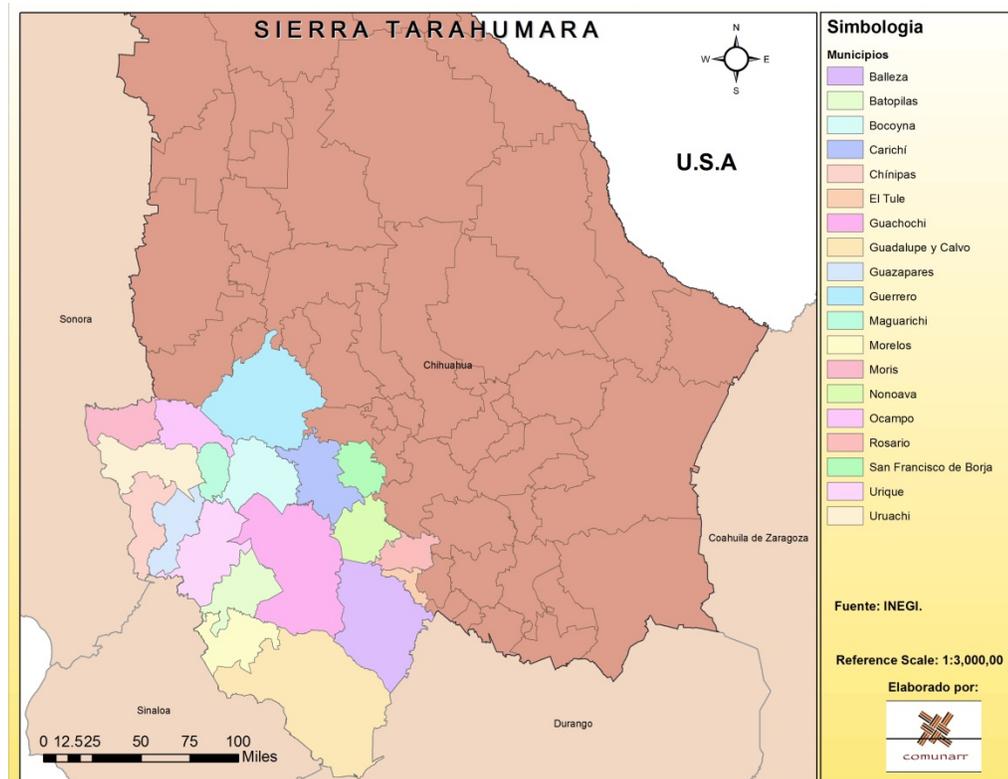


Fig. 1. Municipios de la Sierra Tarahumara.³

Son todas estas particularidades geográficas, climáticas, étnicas e históricas, lo que ha atraído la atención de muchos actores. Considero que es una zona que ha sido vulnerable históricamente ante la explotación de su tierra, bosques, cultura y paisajes. Para esto doy un ejemplo de una de las más grandes problemáticas que se presentan. Desde mediados del siglo XX ha sido un territorio utilizado para la narco siembra, siendo está actividad para muchos, una de las pocas maneras que tienen para obtener recurso económico y poder de esta manera cubrir las necesidades básicas, esto en el mejor de los casos, ya que desde hace algunas décadas y agudizándose en la actualidad esto comenzó a

³ Mapa tomado del documento interno de COMUNARR, "OCUPACIÓN TERRITORIAL DE LA MINERÍA EN LA SIERRA TARAHUMARA, UNA APROXIMACIÓN", realizado en Febrero del 2016.

volcarse más como una especie de esclavitud ya que ahora muchos son obligados a sembrar sus tierras con marihuana o amapola, o bien son invitados-obligados a trabajar en el cuidado de esas siembras y no siempre tienen una paga económica por ello.

Otro ejemplo de esto, se da en cuanto a la riqueza de minerales que existen, un atractivo más para el capitalismo, tan solo en el año 2013 “un total de 1,205 concesiones fueron otorgadas para el área de Tarahumara” (COMUNARR, 2016), ocasionando envenenamiento de ríos, acuíferos y manantiales, una tala a miles de árboles, además de despojar de sus tierras a comunidades y campesinos. Y todo esto dejando una derrama económica muy baja para la región, a diferencia del dinero que sale para quienes son dueños y colaboradores de las empresas mineras. El costo beneficio de esto para las comunidades es aberrante, ya que no se compara la destrucción ocasionada con la ganancia obtenida. Realidades como éstas son las que han estado presentes en la vida de los pueblos que habitan esta zona.

3. ANTECEDENTES

3.1. Los sin sentido...y lo que me da sentido.-

Habiendo contextualizado de manera general sobre la región donde se lleva a cabo la experiencia que pretendo compartir en este documento, es que ahora me interesa el centrarme en los tres enfoques que he mencionado anteriormente: asociaciones civiles, iglesia y gobierno. Esto representa el camino y los cambios que he generado en cuanto a mis modos de actuar y pensar el mundo, y que ahora es lo que permite el haber vivido y sentido el proceso de aprendizaje al que daré cuenta más adelante.

En cuanto a los enfoques hago hincapié en los modos de presencia, y me referiré a esto en dos niveles: primero, desde una perspectiva histórica, y segundo, desde mi propia experiencia al vivir en la zona desde hace más de una década.

Una de las razones por la que distintos actores llegan a habitar o laborar en la zona de Tarahumara es porque ésta es conocida por su población de indígenas, y esto, ha sido considerado como sinónimo de pobreza, marginación y exclusión, por una gran parte de la sociedad. Lo que ocasiona que sean percibidos como *necesitados de ayuda*.

Partiendo de esta premisa, es que una de las líneas de acción a trabajar por algunas asociaciones civiles, iglesia y gobierno, va enfocada a la población que vive en condiciones de pobreza extrema. Por ello su presencia en regiones con mayor población indígena, ya que estos son considerados como poblaciones menos favorecidas o que viven en condiciones de marginación, lo que los hace más *vulnerables*, esto desde la perspectiva del “patrón cultural y civilizatorio de Occidente” (Lander, 2010).

3.2. Modos...perspectivas.-

A partir del siglo XVI inicia la presencia de la iglesia con la finalidad de evangelizar a los indígenas y “salvar sus almas”, además de integrarlos a la sociedad y servir a la corona. En la carta escrita por el clérigo Francisco López de Gomara, al rey Carlos V de España esto se hace evidente.

Muy soberano Señor: La mayor cosa después de la creación del mundo, sacando la encarnación y muerte del que lo crió, es el descubrimiento de Indias; y así las llaman Nuevo Mundo [...] Empero los hombres son como nosotros, fuera del color, quede otra manera bestias y monstruos serían y no vendrían, como vienen de Adán. Mas no tienen letras, ni moneda, ni bestias de carga; cosas principalísimas para la policía y vivienda del hombre; que ir desnudos, siendo la tierra caliente y falta de lana y lino, no es novedad. Y como no conocen al verdadero Dios y Señor, están en grandísimos pecados de idolatría, sacrificios de hombres vivos, comida de carne humana, habla con el diablo, sodomía, muchedumbre de mujeres y otros así. Aunque todos los indios que son vuestros sujetos son ya cristianos por la

misericordia y bondad de Dios, y por la vuestra merced y de vuestros padres y abuelos, que habéis procurado su conversión y cristiandad. (López, 2003, p.3)

Esto evidencia la manera en que era visto el indígena por la iglesia en aquellos tiempos. Sería absurdo decir que la iglesia no ha cambiado en estos siglos, y aunque a la fecha el deseo evangélico continúa, los modos y perspectivas no son las mismas. Aunque todavía para algunos el número de evangelizados sigue siendo prioridad, para otros los modos y recuperación de las identidades propias de las culturas están siendo consideradas como válidas y valiosas. Según Monseñor Proaño, soñador e impulsor de la iglesia, quien fuera obispo de Riobamba Ecuador, propone

“[...] una Iglesia libre y liberadora, convencido profundamente de que la voz del pueblo es la voz de Dios, y que el servicio y la disponibilidad al lado de los pobres, de los humildes y los oprimidos para acompañarlos efectivamente en sus luchas, es un imperativo evangélico para los Obispos y los cristianos todos en su tarea de seguir y predicar a Jesucristo”.⁴

Para la segunda mitad del siglo XX no es solo la iglesia la que continúa trabajando en zonas marginadas, sino miembros de la sociedad a través de algunas asociaciones civiles, y distintos programas de asistencialismo del gobierno federal aparecen a sumarse a esta tarea. A pesar del tiempo que ha pasado – siglos XVI a la fecha - la lógica con la que se ha abordado y se sigue

⁴ Tomado de <http://puebloindio.tripod.com/vida.html>

abordando a estos pueblos en algunos casos pareciera ser la misma, intentar y quererlos cambiar. Es decir, homogenizarlos de acuerdo a la perspectiva de la sociedad occidental. Desvalorando y desconociendo lo distinto como algo bueno, como algo que puede aportar y enriquecer lo propio, lo ya conocido. Para ejemplo de esto hago referencia a la propuesta de educación en la época postrevolucionaria “en la que se plantearon modelos educativos acordes a la idea de construir una nación mexicana en donde todos compartiéramos una lengua y una cultura” (García, 2013, p.1) dejando de lado los conocimientos de las culturas indígenas y sus características lingüísticas propias e imponiendo a manera de escolarización los contenidos que contribuirían a dicho objetivo.

Esta consideración de homogeneizar a la población, también se manifiesta en cuanto a la perspectiva en que miden y determinan los niveles de pobreza, dejando de lado el contexto y la concepción que se tiene de la misma en cada grupo social. Según los indicadores de pobreza y vulnerabilidad del 2012 que presenta SEDESOL en el CONEVAL, el 35.3% de la población de Chihuahua vive en condiciones de pobreza moderada a pobreza extrema. A su vez, estos datos tienen como resultado una serie de proyectos a implementar para combatir *el problema*, pensados y diseñados nuevamente bajo estándares ajenos de los *beneficiados* sin considerar si es población indígena, serrana, rural o urbana. Como ejemplo de esto, menciono algunos de los programas que han aparecido desde hace cuatro sexenios del gobierno federal. Un primer programa fue llamado “solidaridad”, que con cada cambio de sexenio fue modificando su nombre (progresá, oportunidades y actualmente prospera), además se tienen programas

como “65 y más”, pro campo, entre otros, pero al final comparten un mismo objetivo “ayudar a los más necesitados” o desfavorecidos económica y socialmente. Y la manera en que se abordan estos proyectos no es más que dar una cantidad de dinero cada determinado tiempo, algunos cada dos meses y otros una vez al año. Estos programas han resultado limitados y mal diseñados, además de que no se considera el contexto y las necesidades de la población hacia donde van dirigidos debido a que durante el tiempo de existencia y operación de estos no se ha podido lograr su objetivo:

“Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades para que la gente mejore significativamente su calidad de vida y tenga garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo”(SEDESOL, 2014).

Cabe destacar que el término pobreza y la medición de la misma se dan teniendo como referencia los siguientes indicadores: Ingreso corriente per cápita, rezago educativo promedio en el hogar, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación, grado de cohesión social. (CONEVAL, 2012)

Es difícil, además de absurdo el pretender “erradicar la pobreza y asegurar la igualdad de oportunidades” en un país que tiene 67 lenguas propias de distintas etnias indígenas, cada una representando a un pueblo con sus propias maneras de vivir. Por lo que es aberrante pretender homogeneizar una población

que vive bajo esquemas, cosmovisiones, tradiciones y modos de entender el mundo de manera diferente.

Al analizar esto, resulta difícil pensar que tanto iglesia, asociaciones civiles y gobierno busquen implementar proyectos según las necesidades de la población, cuando esto es diseñado y pensado desde estructuras, contextos y personas ajenas a las propias culturas o grupos sociales a los que se dirigen. Menciono ejemplos que he tenido la oportunidad de conocer de cerca, en mi estancia en Tarahumara.

En cuanto a la iglesia, con el deseo de catequizar a las personas se ha buscado el proponer una “catequesis indígena”, que no ha resultado más que en la traducción a la lengua rarámuri de una catequesis ya establecida considerada desde una visión occidental, que poco o ningún sentido les da a los indígenas, al ser para ellos una historia distinta.

Algunas asociaciones civiles que operan en la región de Tarahumara, siguen esquemas de proyectos que ofertan sin dialogar con las comunidades, determinando las necesidades que ellos creen existen y en donde se piensa que dichos proyectos beneficiarían a la comunidad. Para esto relato un ejemplo: En una localidad de Tarahumara, tras recibir la visita de una A.C. se convocó a una reunión a la comunidad para presentarse y comentar que estaban interesados en ayudarlos, se habló de un recurso económico aprobado para ellos y que solo necesitaban el contar con una lista de miembros de la comunidad y con copias de

sus identificaciones oficiales. En la presentación de los miembros que venía por parte de la A.C., presentaron a un ingeniero que tras haber visto la ubicación y distribución de la comunidad se había encontrado que los aguajes a donde tenían que surtirse estaban retirados, por lo que se les dijo que con el recurso que había podrían instalar un red de distribución de agua para que de esta manera se evitara el tener que hacer esos recorridos tan largos, pudiendo tener el acceso de agua en sus casas a través de una toma de agua. Además de tener ese beneficio, este proyecto les daría una especie de trabajo temporal por lo que tendrían una paga durante el tiempo que se llevara el concluir la obra. Y así fue, a los meses la comunidad contó con esa toma de agua en sus casas. Las personas de la A.C. estuvieron complacidas del trabajo que se realizó, y se retiraron con el sentimiento de que habían ayudado a mejorar la calidad de vida de esas personas. Con el tiempo y ya sin la presencia de ellos, la comunidad continuo con sus vidas habituales, claro que ahora sin la necesidad de estar haciendo ese recorrido para obtener agua. En una ocasión se presentó un problema al interior de la comunidad, y se buscó resolverlo como se solía hacer, es decir, desde una asamblea comunitaria. Pero cuando se convocó a las personas, muy pocas asistieron. Y así estuvo sucediendo durante algún tiempo, cada vez era más difícil congregarse a la comunidad. Esto me lo relata una persona de la comunidad, y a decir de él, con el tiempo se dieron cuenta de que el aguaje a donde solían acudir además de ser fuente de agua, era el lugar donde se reunían y encontraban las personas, donde platicaban, reían, era un lugar donde se hacía comunidad. Esto fortalecía las relaciones entre los miembros, pero al dejar de acudir al aguaje, se termina ese punto de reunión. Además de esto, otro elemento que surge es que

desde su ser rarámuri y desde su cosmovisión, el aguaje representa un ser vivo que tiene que ser cuidado, por lo que existe un ritual propio de ellos para alimentarlo y cuidarlo. Pero al no tener que acudir a este espacio, los más jóvenes (niños), ya no ven a sus padres el realizar esto, por lo que esos niños ya no aprendieron eso que es parte de su cultura y de los saberes que les dejaron los antiguos. El caminar diario de las mujeres y niños para ir por agua, permitía que esas gotas que se derramaban en el ir y venir, posibilitaban que crecieran ciertas plantas y pastos, que a su vez eran una fuente de alimento para algunos animales. Esto ahora implicaba que los niños se fueran un poco más lejos a pastorear a sus animales para que comieran. Ahora bien, un solo proyecto tuvo estas consecuencias. Pero ¿cómo puede ser que un proyecto que parecía ser un beneficio para la comunidad ocasionara todo esto?

Desde mi punto de vista, esto es un ejemplo muy claro del impacto negativo que se puede ocasionar, y no quiere decir que el proyecto de instalar tomas de agua en las casas haya sido inadecuado. Considero que lo que una persona puede interpretar como necesidad en el otro, al apreciarse solo desde una perspectiva, puede perjudicar más que beneficiar. En este caso el costo que se tuvo que pagar por tener agua en sus casas fue muy alto, se debilitaron relaciones sociales, se perdieron oportunidades de transmitir el conocimiento de los antiguos, que es parte fundamental para que una comunidad esté fuerte, además de la consecuencia práctica en este caso de que los niños tenían que ir más lejos para alimentar a sus animales. Y no pongo en duda que esto en su momento se planteó por parte de la A.C. con muy buenas intenciones.

Por último y no muy distinto a lo que sucede con la implementación de proyectos que promueven algunas asociaciones civiles. Hago mención de gobierno y pongo un ejemplo, sin antes recalcar que mi intención no es generalizar sino el dar datos concretos y conocidos que he tenido en la experiencia de vivir en Tarahumara. Con el fin de ir acercándome a compartirles la experiencia de aprendizaje que es lo fundamental de esta tesis, elijo el dar un ejemplo relacionado con la educación. Primero que nada es importante el comentar que según el CONEVAL⁵ uno de los indicadores para medir la pobreza es el rezago educativo y esto es considerado según el NEOEM⁶ a la población que cumpla los siguientes criterios:

1. Tiene de tres a quince años, no cuenta con la educación básica obligatoria y no asiste a un centro de educación formal.
2. Nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (primaria completa).
3. Nació a partir de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria (secundaria completa).

Según estos criterios y con base en los censos de población y vivienda de los años 1990, 2000 y 2010 los resultados en el estado de Chihuahua son los siguientes:

⁵ El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia.

⁶ La Norma de Escolaridad Obligatoria del Estado Mexicano (NEOEM)

Porcentaje de la población de 6 a 15 años de edad con rezago educativo según entidad federativa, 1990 - 2010			
Entidad Federativa	Año		
	1990	2000	2010
Chihuahua	11.4	9.9	5.8

Porcentaje de la población de 16 años o más nacida hasta 1981 con rezago educativo según entidad federativa, 1990 - 2010			
Entidad Federativa	Año		
	1990	2000	2010
Chihuahua	32.9	25.5	26.6

Porcentaje de la población de 16 años o más nacida a partir de 1982 con rezago educativo según entidad federativa, 2000 - 2010		
Entidad Federativa	Año	
	2000	2010
Chihuahua	38.3	23.3

Los números aquí presentados muestran un panorama general sobre la disminución en cuanto a rezago educativo, lo que me lleva a buscar una posible razón de esto, que podría ser el aumento en el número de escuelas, baso esta premisa en la información obtenida en la base de datos del SEECH ⁸Departamento de estadística. Desgraciadamente los datos de 1990 no están disponibles, pero en cuanto al número de escuelas existentes en el estado a 1999 es de 5,881 éstas del nivel básico y medio superior. Mientras que en 2010 hubo un aumento a 6,646 escuelas. Lo que no muestra un aumento masivo en creación de nuevas escuelas, esto al ser considerada esta información a nivel estatal. Empero lo que a mi parecer es más significativo es que en el ciclo escolar

⁷ Información consultada del CONEVAL en:
http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/Rezago_educativo_Censo_2010/rezago_educativo_2010.pdf

⁸ Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. Consultado en
http://seech.gob.mx/estadistica/paginas_asp/Inicio2009.asp

de 1996 – 1997 se comenzó la elaboración de libros de texto en 52 idiomas indígenas (SEP⁹) es decir, se tiene una propuesta que se cree pudiera contribuir para contrarrestar el rezago educativo en las zonas con presencia indígena. Pero todo esto, ¿cómo se traduce en la vida real de las comunidades?. Y es aquí donde vuelvo a compartir mi experiencia, a pesar de que pueden llegar algunos paquetes escolares con libros de texto en el idioma rarámuri en particular, siguen siendo materiales que poco sentido tienen para los niños, no están contextualizados y que aunque puede haber un incremento en los niños y jóvenes que asisten a escuelas, ésta no siempre tiene un contenido que sirva para la vida en la comunidad, por el contrario a decir de algunas personas mayores y no solo de una comunidad, es que los niños en la escuela podrán aprender cosas que vienen en los libros (se refieren a contenidos académicos) pero por asistir toda la semana dejan de aprender actividades valiosas para su comunidad, para la vida desde sus ser rarámuri. Por ejemplo: dejan de acompañar a los papás en la siembra, en la búsqueda de leña, e inclusive dejan de participar en celebraciones propias de su cultura, y todo esto porque ahora pasan mucho tiempo en la escuela. Otro elemento que considero importante mencionar en cuanto a esto, es que se dice que algunos niños al aprender a leer y escribir, dejan de respetar a los viejos, y esto en el mundo indígena es algo desastroso ya que son éstos las autoridades, los que dan consejo y transmiten el conocimiento ancestral que se les ha dejado como encargo, y todo esto no es más que las maneras antiguas de que

⁹ Secretaría de educación Pública. Consultado en:
http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf

un pueblo se fortalezca y viva contento de acuerdo a lo que Onorúame¹⁰ encargo. Por lo que esto que expresan estas personas no es menor, se trata de una pérdida de respeto que poco a poco va dañando el tejido social de la comunidad y peor aún de la misma cultura indígena.

Ahora bien, la manera que decido para introducir la experiencia que pretendo compartir, es que alguna vez “yo” también actúe con las mejores intenciones, es decir, con el gran deseo de ayudar. Y fue desde esos 3 actores que tuve acercamientos con las personas de la sierra. Es por ello que para mí representa la importancia de todo lo que aprendí y que me hace ser quien soy ahora. Y a pesar de que ese deseo de “ayudar” fue lo que me trajo a éstas tierras en el año 2002, el recorrido de los años, el conocer y vivir más de cerca en y con las comunidades en las que he tenido oportunidad de estar y ahora puedo decir sentir, me ha abierto no solo los ojos, sino la mente...el espíritu. Y ese cambio me permite el ahora estar donde estoy, con quienes estoy y haciendo aquello que me llena de satisfacción y me da la oportunidad de seguir aprendiendo día a día.

Comparto una frase que creo me identifica en cuanto a lo que intento aportar y refleja de lo que se trata ahora mi vida.

“No se trata de cambiar el mundo, como si fuera algo externo a nosotros, sino de cambiarnos con el mundo” (Zibechi, 2011).

¹⁰ En idioma rarámuri se le llama así al Dios que es padre – madre.

3.3. Pensando y haciendo de manera diferente.-

En el año 2005 un pequeño grupo de mestizos y rarámuri deciden hacer realidad los sueños, pláticas y esperanzas que venían compartiendo tiempo atrás, para colaborar en la región de Tarahumara, pero ya no como personas individuales sino como equipo. De esta manera nace SINÉ¹¹ con la intención de “acompañar comunidades y procesos indígenas, apoyando y retroalimentando PROFECTAR¹², así como ofreciendo servicios educativos y de comunicación” (COMUNARR, Propuesta para la fundación The Christensen Fund, 2015). Es en el 2007 que SINÉ se constituye como una A.C.

En el año 2012, por iniciativa de SINÉ se consolida una alianza con la Universidad Iberoamericana de México, con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y con algunos sacerdotes Jesuitas de Tarahumara, redimensionando el proyecto. A esta iniciativa y nueva sociedad se le llama COMUNARR “Construcción de Mundos Alternativos Ronco Robles”. El cual pretende aportar a los colectivos¹³ con los que estamos vinculados “la construcción de alternativas comunitarias, sociales y civilizatorias desde el ejercicio pleno de la autonomía para la construcción del buen vivir” (COMUNARR, Fundamentación, 2015, p.1).

¹¹ SINÉ: Servicios Integrales Émuri

¹² PROFECTAR: Proyecto de fe compartida en Tarahumara. Es un espacio en el cual se reúnen autoridades indígenas, agentes de pastoral, representantes e interesados de algunos de los pueblos rarámuri y tepehuan con la idea de compartir, reflexionar y proponer soluciones a las problemáticas que aquejan a sus comunidades.

¹³ Por colectivo, consensuamos en el equipo, vamos a entender cualquier grupo de personas con cierta identidad. Esto nos permitió incluir en él a las comunidades, organizaciones y redes con las que trabajamos.

“Impulsamos procesos que desde el compartir prácticas y saberes, aporten al fortalecimiento, regeneración y reconstitución de los pueblos, al tejido de relaciones ecológicas (asumimos como relaciones ecológicas las que se dan entre todos los seres que comparten un territorio y que se caracterizan por la búsqueda de equilibrios, armonías y respeto de los roles que cumplen respecto a un todo) en los territorios y al impulso de la diversidad para generar relaciones interculturales fecundas. Esto mediante la presencia y el acompañamiento a comunidades y redes, el impulso de espacios y comunidades de aprendizaje para fortalecer procesos diversos, impulso de investigaciones, la articulación en redes regionales y amplias, la elaboración de materiales para la socialización de experiencias y reflexiones”(COMUNARR, Propuesta para la fundación The Christensen Fund,2015,p.1).

Es en el año 2012 desde esta nueva alianza, COMUNARR, que se comienza un primer proyecto, la Maestría en Educación y Gestión del conocimiento, validada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Otras actividades de COMUNARR fue continuar con acompañamientos en proyectos concretos y en comunidades en que SINÉ ya había estado participando desde hace algunos años. Uno de ellos es el proceso de PROFECTAR que no solo fue fundamental para dar vida a SINÉ, sino que se convierte en un fuerte referente comunitario para los proyectos y acompañamientos que se den desde COMUNARR. Explico el por qué la importancia de PROFECTAR. Es un espacio que han venido apropiándose los indígenas que participan, y son ellos mismos quienes coordinan, proponen temas

a platicar, plantean problemáticas, pero sobre todo es un espacio de encuentro y diálogo, donde la palabra que surge es lo que tendría que irnos guiando sobre el cómo debe ser nuestro acompañamiento, además de que es un lugar donde aprendemos y nos da la oportunidad de conocer sus sentires y pensamientos sobre lo que están viviendo, tendría que ser una orientación para quienes vivimos y cohabitamos con ellos, y sobre todo para quienes apostamos y creemos que la mejor manera de relacionarnos, es partiendo desde la amistad y el respeto, y vernos y sentirnos parte de esa comunidad, desde dentro.

Y esto se relaciona directamente con los modos de presencia que propone COMUNARR: compartir y aprender desde la vida cotidiana, no priorizar una cultura por encima de la otra, sino propiciar relaciones horizontales y diálogo, acercarse a los términos del otro, construir (nos) juntos, no convencer y menos vencer, el ver las diferencias como una posibilidad de aprender y de ampliar las propias perspectivas, además de que todo proceso que se acompañe sea partiendo desde y *en* la comunidad, y con *en* me refiero a “ser y estar en el mundo con sentido (Heidegger,1971, citado por Ingold,2011,p.127), vernos como parte de él, gestionando procesos autónomos y de fortalecimiento cultural.

Basándose en esta premisa, otros proyectos comenzaron a formularse en el año 2013. Se realizaron diagnósticos en un par de comunidades de la región de Tarahumara, además de realizar algunas entrevistas con distintos actores, y se concluyó que existen muy pocas propuestas educativas disponibles a nivel superior y mucho menos que sean de calidad y pertinentes socioculturalmente.

Desgraciadamente la educación así como los programas de gobierno, son diseñados a partir de nociones y objetivos planteados en contextos distintos a los de la sierra, lo que los hace muy poco reales y pertinentes a aplicar. A pesar de que se establece en el “Plan Nacional de Educación 2001-2006 una educación intercultural para todo el Sistema Educativo Nacional y una educación lingüística y culturalmente pertinente para los pueblos indígenas, a través de la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe” (García, 2010), ha sido poco operativo este deseo, y mucho menos los beneficiados con él.

En particular en Tarahumara, existen una serie de elementos que poco favorecen que esta condición se dé. Aunque existe la presencia de escuelas bilingües, en muchos casos los maestros no dominan la lengua rarámuri (refiriéndome al grupo indígena de mayor población en la sierra), e inclusive se dan casos en que maestros se molestan y prohíben que hablen su lengua dentro del salón de clases. A esto se suma la falta de materiales adecuados, y que los planes y programas son diseñados alternos a los calendarios y tiempos comunitarios, pero sobre todo la incongruencia en contenidos y modos de limitar el proceso de aprendizaje a un horario, un espacio y contenidos académicos determinados y ajenos al contexto. Desde esta perspectiva la educación se vuelve con poco sentido y significado para los participantes, además de jugar un papel aparte de la vida comunitaria. Ya decía Engeström (2008), el contexto es determinante en los procesos, lo que para un equipo de trabajo funciona de determinada manera, para otro equipo igual pero en otro contexto puede funcionar de manera totalmente distinta. Por ello la necesidad de

reflexionar las prácticas para reformularlas y adecuarlas de acuerdo a la vida y necesidades de las personas a quienes se dirigen.

Es por esto que se propone desde COMUNARR comenzar proyectos de reflexión de las prácticas, no solo enfocados al sector educativo, sino a personas interesadas que desde los proyectos o ámbitos en que laboran e inciden, sean coherentes y pertinentes al contexto. Esto se traduce en la implementación de dos diplomados, avalados por la Universidad Iberoamericana de México.

1.- Diplomado en Educación e Interculturalidad

“Objetivo general: Fortalecer el proyecto de vida comunitario, a partir de la reflexión y reformulación crítica – creativa de la práctica educativa del docente” (COMUNARR, Esquema diplomado en Educación e Interculturalidad, 2013, p.2).

2.- Diplomado en Gestión social en la Tarahumara

“Objetivo general: Favorecer la autonomía de los pueblos indígenas a partir de la reflexión de la práctica, del contexto, del diálogo y la negociación simétrica con actores que tengan incidencia en la vida comunitaria” (COMUNARR, Esquema Diplomado en Gestión Social en la Tarahumara, 2013, p.3).

El diplomado en “Educación e Interculturalidad” se llevó a cabo en dos comunidades: Creel, municipio de Bocoyna, con un grupo diverso de maestros de distintas comunidades que laboran tanto en escuelas públicas como privadas. Y

en la comunidad de Bawinokachi, del mismo municipio, con los miembros de una escuela privada de preescolar y primaria.

El diplomado en “Gestión Social en la Tarahumara” se llevó a cabo en la comunidad de Creel. En su inicio se propuso para personas que laboraran en instituciones de gobierno y de la sociedad civil que atendieran directamente poblaciones indígenas, y que estén interesados en fortalecer su práctica laboral para el bienestar de las comunidades.

Al hacer la invitación a distintos actores, el grupo de una cooperativa de consumo llamado Napawika Simabo ¹⁴S.C. de R.L., localizada en la comunidad de Creel, se mostró muy interesado en participar. Al plantearnos las necesidades explícitas del grupo, y al estar éste conformado por 19 personas, es que se decidió que el diplomado se llevaría a cabo con dicho grupo.

¹⁴ Napawika Simabo que significa “Caminando juntos” en idioma rarámuri.

4. JUSTIFICACIÓN.

4.1. De Cooperativas y algo más...-

El capitalismo como sistema económico aparece en el siglo XVI en Inglaterra, y es ahí mismo que se dan “los orígenes de la cooperación como un movimiento para cambiar y mejorar las condiciones económicas y sociales de los sectores menos desarrollados de la sociedad, esto a mitad del siglo XIX” (De Sousa Santos, 2011, p.287). La primera cooperativa tiene su origen en 1844, fue una tienda fundada por tejedores desempleados en Rochdale, Inglaterra. Su objetivo era ofrecer bienes de consumo a los trabajadores a precios justos. Ésta, sirvió de modelo para muchas otras cooperativas en Inglaterra, Estados Unidos y Europa. De hecho, los principios básicos que regían el funcionamiento de esta cooperativa, fueron adoptados por el movimiento cooperativista de todo el mundo. (Ibíd.)

El movimiento nació de la necesidad de cambiar la sociedad gracias a una ideología basada en el igualitarismo. Los primeros cooperativistas –como los Pioneros de Rochdale y Robert Owen en Inglaterra, y Herr Schultz y F.W. Raiffeisen en Alemania- propagaron el movimiento como una alternativa a la naturaleza explotadora de la sociedad capitalista de la Europa del siglo XIX.[...] Veían a las cooperativas como instrumentos para transformar sus sociedades. (De Sousa Santos, 2011, p.288).

Para Carlos Marx el sistema de producción capitalista hace del hombre una cosa, mercancía usada por el propietario de los medios de producción, es como un instrumento más en la cadena de producción de bienes. Por eso, la propiedad privada convierte los medios y materiales de producción en fines para sí mismos a los que subordina al mismo hombre. Dicho de otra manera, la propiedad privada aliena al hombre porque no es tratado como fin en sí mismo, sino como medio o instrumento para la producción. “Marx propugnaba que las cooperativas podrían desempeñar un papel importante para emancipar a la clase trabajadora del capitalismo, siempre y cuando fueran aliadas del movimiento obrero” (De Sousa Santos, 2011, p.288). Así mismo en 1866, en el Primer Congreso de la Asociación Internacional de trabajadores en Ginebra afirmó: “Reconocemos que el movimiento cooperativista es una de las fuerzas transformadoras de la actual sociedad basada en el antagonismo de clase. Su mayor mérito es mostrar en la práctica que el actual sistema despótico y pauperizante¹⁵ de la subordinación de la mano de obra al capital puede ser sustituido por el sistema republicano y caritativo de la asociación de productores libres e iguales” (Marx & Engels, 1976, citado por De Sousa Santos, 2011, p.288)

En 1969 la Comisión de Principios Cooperativos observó:

“La cooperación, cuando mucho, busca algo más que la promoción de los intereses de sus miembros [...] Más bien, su objeto es promover el progreso y el bienestar de la humanidad. Es este objetivo el que hace que una sociedad cooperativa sea diferente de una empresa económica común y justifica que sea

¹⁵ Empobrecimiento de una población o de un país.

probada no sólo desde el punto de vista de los valores morales y sociales que elevan la vida humana de lo meramente material (Ibíd., p.289).¹⁶

En México, se iniciaron las Cooperativas en el año de 1902, impulsadas por la iglesia Católica, pero es hasta 1951 que quedaron constituidas las tres primeras cooperativas en la ciudad de México.¹⁷

Con el deseo de poner los productos básicos al alcance de las familias surgen propuestas de cooperativas en la sierra Tarahumara, como sucedió en la ciudad de México, por iniciativa de la iglesia católica. Han sido muchas las experiencias en la formación de cooperativas de consumo, las más por iniciativa de la iglesia, algunas otras como proyectos de dependencias del gobierno federal a través del CDI¹⁸ -antes INI¹⁹-. Y aunque algunas de estas experiencias tuvieron años de actividad, con el paso del tiempo la mayor parte de estas quebraron o bien se tornaron en negocios personales dejando de lado el principio comunitario. A ejemplo de esto, se sabe que alrededor del año de 1970 en la comunidad de Norogachi, municipio de Guachochi existió una cooperativa de consumo con participación de un grupo de rarámuri de la región, misma que quebró.

Actualmente se tiene conocimiento de 3 cooperativas de consumo en la región: una en la comunidad de Cerokawi, con el nombre de “El mastranzo

¹⁶ Para revisar el texto completo: NCUI, *Report of the committee on Principles of Cooperation formed by the International Cooperative Alliance*, National Cooperative Union of India, Delhi, 1969.

¹⁷ Información tomada de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa#M.C3.A9xico>

¹⁸ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

¹⁹ Instituto Nacional Indigenista.

Seerógachi²⁰”, con más de 20 años de haber iniciado, otra cooperativa llamada “Napawika Nochabo” en la comunidad de San Rafael con 15 años de vida, ambas en el municipio de Urique y la tercera ubicada en la comunidad de Creel municipio de Bocoyna, llamada “Napawika Simabo” con 11 años de haber iniciado. Dos de éstas, están legalmente constituidas.

Las cooperativas surgen como alternativa ante un medio económico hostil, buscando al inicio el acceder a productos básicos para la alimentación e higiene de las familias. El caminar de ellas ha experimentado la necesidad de ir más allá, es decir, basándose en el ideal del cooperativismo según la Ley general de sociedades cooperativas que es

“Una forma de *organización social* integrada por personas físicas con base en *intereses comunes* y en los principios de *solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua*, con el propósito de *satisfacer necesidades individuales y colectivas*, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (Congreso EUM, 2009, p.1)

Es hacer conciencia para tener un consumo responsable y pugnando por un comercio justo donde incluyan productos no solamente de fuera sino aprovechando el espacio para promover productos elaborados en la región y aportando de esta manera a la economía local, que no es otra cosa que la promoción de la “economía solidaria²¹”, entendida ésta según Aquiles Montoya

²⁰ Seerógachi en lengua rarómari significa “lugar de campamochas”

²¹ Para revisar el texto completo, véase el Manual de Economía Solidaria en http://www.economiasolidaria.org/documentos/manual_de_economia_solidaria_aquiles_montoya

Como un modelo alternativo de y para las mayorías populares, en los ámbitos económico, social, político, cultural e ideológico, fundamentado en su propio esfuerzo organizativo y solidario, que tiene como finalidad resolver sus problemas ambientales, de pobreza y exclusión social, tanto en el campo, como en la ciudad y contribuir a la eliminación de las causas que las generan (2009, p.25).

A pesar de que los tres proyectos fueron propuestos de manera independiente, la esencia y lineamientos son similares, así como la lucha del día a día para consolidarse como cooperativas según sus distintas necesidades. Cada proyecto ha tenido una manera distinta de organizarse, dejando mucho en manos de quien en su momento toma la responsabilidad de coordinador. Es por esto que los logros entre un proyecto y otro han variado de manera considerable.

4.2. Relación de COMUNARR con cooperativas de consumo en Tarahumara.-

La primera relación formal de COMUNARR se da con la cooperativa de consumo Napawika Simabo S.C. de R.L. de la comunidad de Creel. La cual es una importante localidad turística de la sierra Tarahumara, la mayoría de su población es mestiza, y es conocida por su cercanía a distintos atractivos; el lago de Arareko, el valle de los monjes, el valle de los hongos, la cascada de Cusárare, entre otros más. El acceso a esta localidad puede ser por carretera o bien por el ferrocarril que es otro de los atractivos, ya que el recorrido une a la Ciudad de

Chihuahua con la ciudad de los Mochis Sinaloa, pasando por las Barrancas del cobre.

Al ser el turismo la principal actividad económica ha generado la existencia de un sin fin de pequeños comercios. Desgraciadamente en los últimos años la ola de violencia que se ha dado en la mayoría del país también se ha vivido en esta región, siendo una de las muchas consecuencias, que el turismo disminuya considerablemente. Lo que ha hecho difícil que esos comercios sobrevivan a la crisis. Si desde antes, la comunidad de Creel era un lugar donde el costo de la vida era *caro* en relación a otras localidades de la región. La poca presencia de turismo ha ocasionado que el acceder a productos sea todavía más complicado.

Fue con la premisa de ser un pueblo turístico que los precios de los productos que se ofrecen son más elevados, y esta condición no es distinta para las personas locales. Esto fue una de las razones fundamentales para iniciar con la cooperativa, el que las personas que trabajaran en ella y la comunidad se beneficiarían al acceder a productos a bajos costos. Además de que sería una fuente de empleo con una paga justa. Este proyecto en particular inició con la intención de que pudieran sumarse al equipo de cooperativistas personas con algún tipo de discapacidad y brindarles la oportunidad de realizar alguna actividad productiva que les generara recurso para sostenerse.

Uno de los intereses que ha tenido este grupo, ha sido el de estar continuamente en procesos de aprendizaje. Iniciaron un proceso de capacitación y

reflexión en el año 2011, lo que ayudó a definir el crecimiento del proyecto con la apertura de una segunda tienda. Ha sido desde esa experiencia que continúan en búsquedas que ayuden a fortalecer al grupo y consolidar el proyecto. Por esto, al extender la invitación de parte de COMUNARR para comenzar un proceso de reflexión sobre la práctica, este grupo se mostró interesado y fue por ello que comenzamos el diplomado en Gestión Social, durante el ciclo 2013 – 2014.

La metodología con la que se trabajó para efecto del diplomado era una reunión cada quince días durante tres horas, en horario hábil. Las tiendas durante ese tiempo se cerraban al público con la intención de que todos tuvieran mismas oportunidades de participar. Además de las sesiones, se propuso tener un acercamiento no formal con los miembros del grupo, haciendo visitas aproximadamente 3 veces por semana en las tiendas para ir conociendo más a los participantes, así como conocer en la práctica las actividades propias para el funcionamiento y verificando si lo que se reflexionaba y se acordaba en las sesiones se estaba llevando a cabo, pero sobre todo si estaban funcionando esas reformulaciones.

Algunas de las experiencias de aprendizaje durante el proceso con la cooperativa Napawika Simabo, tuvieron que ver con lograr establecer relaciones interpersonales. El favorecer encuentros no formales fue fundamental para generar relaciones amistosas propiciando un ambiente de confianza. Esto fue un elemento importante en el desarrollo del proceso, ya que el planteamiento del diplomado estaba basado en la participación activa del colectivo, en donde se

dieron intercambios de experiencias, así como un diálogo horizontal, esto no se hubiera logrado sin esas relaciones de cercanía con los participantes.

La experiencia de trabajar con un grupo previamente conformado tuvo sus ventajas y desventajas. Por un lado, todos los miembros ya tenían una etiqueta con lo que eran reconocidos entre ellos mismos, lo que generaba algunas alianzas que no siempre favorecían la participación de todos. Mientras que por otro lado, al ya verse como un grupo consolidado, el ambiente en el que se desenvolvían era de mayor confianza entre ellos. El reto para nosotros equipo coordinador fue que la confianza también se diera con nosotros.

Otro elemento que fue enriqueciendo el proceso, fue que al estar revisando la práctica cotidiana se desencadenaban algunos conflictos laborales, que podían ser aclarados en el momento y generaban acuerdos entre todos para darles la mejor solución. Estos resultados iban modificando prácticas con la posibilidad de estar valorando en lo concreto lo que funcionaba para mejorar y lo que no, esto último continuaba haciendo posible el diálogo, los acuerdos y así las reformulaciones.

La dinámica de trabajo en las sesiones del diplomado era siempre propiciar reflexiones, muchas de estas en trabajos en equipos, donde debían tomar acuerdos para después socializarlo. A la par, cada participante tenía la responsabilidad de ir pensando y registrando las actividades que cumplen en sus respectivos puestos de trabajo. De esta manera los que comparten mismos

puestos llegaban a conclusiones desde las experiencias vividas, sobre cuáles son los mejores modos que favorecen y optimizan sus prácticas. Además de esto, las propuestas eran complementadas con los comentarios que podrían hacer los que pertenecen a otros puestos, ya que la visión que ellos tenían era distinta lo que permitía que se enriqueciera y posibilitara tener una perspectiva más amplia.

Con este tipo de actividades nos dimos cuenta en el proceso, de que algunas de las problemáticas que se dan tienen que ver con la comunicación. El creer que todos los miembros están viendo, pensando y actuando desde una sola perspectiva, dejando de lado el hecho de las diferencias que existen en cuanto a las personalidades, historias personales, contextos que de alguna manera condicionan a ser, percibir y actuar de una manera determinada.

Como ejemplo de esto, se descubrió que algunas molestias entre miembros del grupo eran por entender alguna instrucción de diferente manera. Al referirse a que “cada miembro tiene la obligación de asear su espacio de trabajo”, los resultados de esto variaban de manera exponencial, lo que generaba algunos conflictos y molestias entre los del turno matutino con el vespertino o viceversa. Al socializar esto, pudimos darnos cuenta que el conflicto se generaba por entender la actividad de la limpieza del área de trabajo de distinta manera en los participantes, mientras que algunos lo traducían a barrer, trapear, sacudir, sacar basura o quemar la basura, otros lo entendían como dejar recogido el lugar, no dejar cosas desordenadas, por lo que lo que realizaban era relativamente muy poco a diferencia de los otros. Esta situación que no era más que una falta de

comunicación y claridad en las actividades, generaba molestias y desacuerdos entre los participantes teniendo consecuencias que afectaban al conjunto e inclusive al propio proyecto.

El proceso implicó aprendizajes para todos, poco a poco se fue propiciando un ambiente en donde se pudiera dar el diálogo crítico. Esto fue, en gran parte gracias a hacer consiente el papel fundamental que vive cada persona en el proyecto de la cooperativa, y que a través del trabajo en conjunto es como se puede hacer realidad el sueño de seguir contribuyendo con este proyecto para una buena convivencia, no solo para las personas que laboran dentro de la cooperativa sino a todos los beneficiados de él, como son también los clientes y proveedores.

Durante el proceso se estuvo sistematizando la información reflexionada y aprendizajes producidos entre todos los participantes, para después concluir el proceso con dos productos finales que ellos consideraron importantes: un cuento donde se plasmara la historia del proyecto de la cooperativa, esto con el fin de que la comunidad conozca el proyecto más allá de ser una tienda de productos a bajo costo. Y el segundo producto: un manual de procedimientos, con la intención de que se conozcan mejor las tareas a realizar, según las experiencias previas del equipo, para que la cooperativa funcione de manera óptima y siga siendo un proyecto que contribuya al bienestar de las familias.

Al poco tiempo de haber dado por terminado el diplomado en Gestión Social con la cooperativa Napawika Simabo en la comunidad de Creel, otra cooperativa aparece con el interés de que trabajáramos con ellos. Esto sucede debido a que miembros de la cooperativa de Creel tienen amistad con algunas personas de la cooperativa de San Rafael y al contarles la experiencia que se había vivido a través del diplomado, se muestran interesados en platicar con el equipo de COMUNARR. Es aquí donde comienza la relación con otra cooperativa de consumo “Napawika Nochabo”, constituida por socios indígenas rarómari²² ubicada en la comunidad de San Rafael.

La comunidad de San Rafael está ubicada al noroeste del municipio de Urique, colinda con los municipios de Bocoyna, Guazapáres y Guachochi. Con una altitud de 2206 msnm. La ubicación en coordenadas es:

27°29'19"N 107°53'17"O

27°29'19"N 107°53'17"O

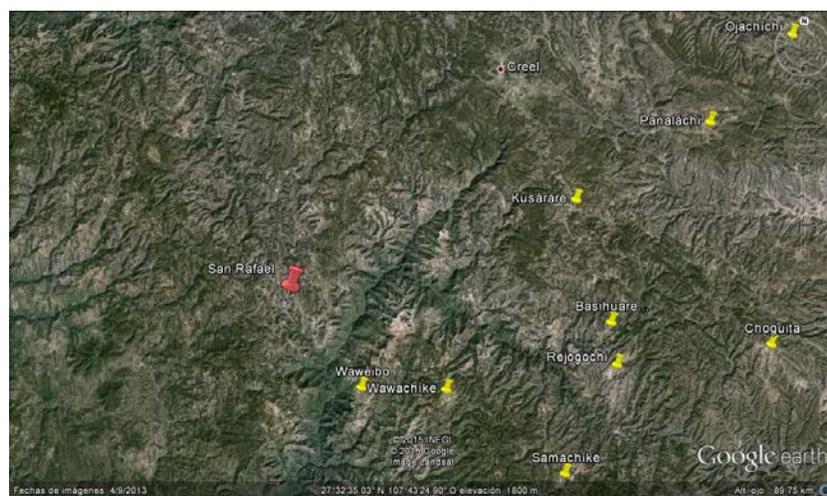


Figura 2. Imagen tomada de Google Earth, señala la ubicación de la comunidad de San Rafael y la comunidad de Creel, Chihuahua.

²²Rarómari, grupo indígena de la zona conocida como la baja Tarahumara.

San Rafael comenzó como un centro de acopio forestal entre las décadas de 1940 – 1950, que fue propiciando el asentamiento de población mestiza, misma que a su vez fue adueñándose de tierras que pertenecían a indígenas y provocando que estos se fueran alejando. A pesar de que San Rafael no es el centro de reunión tradicional indígena como lo es la localidad de San Alonso ubicada a 4 km. de esta comunidad, fue por el asentamiento de la población mestiza que San Rafael comenzó a crecer. Aunado a esto, la llegada del ferrocarril a inicios de los años 60 y siendo un punto estratégico de mantenimiento de las máquinas, aumenta la población foránea que llegan a establecerse y como consecuencia de ello los indígenas se reubican en las orillas de la localidad, disminuyendo las tierras que eran utilizadas para la siembra y convirtiéndose en zonas de vivienda. Las necesidades de esta nueva población genera la apertura de algunos comercios, facilitando el acceso a productos, pero a la vez creando nuevas necesidades especialmente a los locales, de manera que si antes se sembraba frijol, maíz y papa, ahora estos productos comienzan a comprarse.

Con el paso del tiempo la economía cambia, por un lado la sobre explotación forestal acaba con una fuente segura de ingreso para las familias, y por otro lado la importancia de la estación del ferrocarril de San Rafael deja de serlo. Por lo que las personas comienzan a buscar fuentes de empleo alternativas como son el trabajar en hoteles, la producción y venta de artesanía, o bien recurren a la migración en época de cosecha, las ciudades a donde suelen trasladarse es a los Mochis y/o a Cuauhtémoc, Chihuahua. Otra alternativa por la que se opta es participar en actividades del narcotráfico, a sabiendas que pocas o

nulas oportunidades tendrán para durar con vida mucho tiempo, y que eso no les asegura una paga, por el contrario corren el riesgo de poner en peligro a su familia.

En cuanto al narcotráfico, en el segundo semestre del 2014 la comunidad de San Rafael pasó de ser un lugar solo de tránsito, a ser cede para estos grupos delictivos. Lo que ha traído mucho temor e inseguridad a los habitantes. Además de que existe una fuerte preocupación por los adolescentes ya que están siendo el principal objetivo para inducirlos a estas actividades. Y esto desgraciadamente va relacionado con las pocas fuentes de empleo que existen, es decir, los jóvenes que tienen oportunidad de continuar con estudios a nivel superior no tienen opciones donde laborar, ya que de los pocos empleos que puede haber en la zona es el magisterio, por lo que aquellos que salen a estudiar otra profesión suelen no regresar a la región. Y esto es en cuanto a los pocos jóvenes que se les presenta la oportunidad de continuar los estudios, la mayoría no cuenta con estas oportunidades.

Otro de los grandes problemas de la comunidad, como lo es para la mayoría de la Tarahumara, es el tema del agua. San Rafael se conoce como una comunidad de pocos mantos acuíferos, ya que está ubicada en una zona de laja. A decir de miembros de la comunidad, la mayoría de la población se surte de agua que viene de la localidad de Chihuahuicame aproximadamente a 8 kilómetros, el problema de éste es que el desnivel que existe hace que se requiera de una bomba, misma que dura la mayoría de los meses del año descompuesta, lo que

genera que se busquen alternativas para poder tener agua. Hay quienes cuentan con aguajes particulares, y quienes hacen negocio de ello. Muy poca gente aprovecha el agua de lluvia, si acaso almacenan de la misma agua que llega entubada, pero poco alcanza para las necesidades diarias. Los que tienen poco acceso a esa agua son los de los barrios más alejados del centro, como es el caso de Wikochi, barrio donde se ha asentado la población indígena, y donde se ubica la cooperativa Napawika Nochabo.

En el censo realizado durante el mes de Diciembre del 2014 por las promotoras de salud de la comunidad, se habla de una población de 2362 personas, siendo la minoría la población indígena con un registro de 171 familias, mientras que hay 703 familias mestizas. En cuanto a los servicios se tiene luz eléctrica, drenaje poco eficiente, teléfono fijo, celular (en algunas zonas), algunas zonas pavimentadas (de muy mala calidad), agua entubada (no en todas las zonas), centro de salud, y gobierno seccional, perteneciente al municipio de Urique. El ejido que corresponde es el de San Alonso, y los aledaños son Churo, Cuiteco, Monterde, Ocobiachi, y Waweibo.

En cuanto a educación, la localidad cuenta con 3 preescolares; uno de educación indígena, uno federal y uno estatal. Primarias son 4; dos de educación indígena, una estatal y una federal. Una secundaria federal y la preparatoria particular. Existen dos albergues: el centro de integración social para niños de primaria y la casa del estudiante para los de secundaria.

Con respecto a la presencia de instituciones y/o asociaciones civiles, se cuenta con el CDI. Además de esto solo se tienen los apoyos de los proyectos de gobierno federal; 65 y más, prospera y pro-campo.

Un dato interesante que no deja de ser alarmante, es que es una comunidad de madres solteras. Y la razón de ello, es por la presencia de la población flotante de hombres que llegan por temporadas a trabajar, en principio fue por el ferrocarril, después por la carretera, y ahora es por el proyecto del gasoducto y por la presencia de grupos delictivos.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Habiendo contextualizado sobre la comunidad de San Rafael, es que comparto el primer acercamiento con el grupo de la cooperativa, donde se plantean las razones del por qué les interesa iniciar un proceso de reflexión con COMUNARR sobre lo que ha sido la vida del proyecto de Napawika Nochabo.

Por cuestiones de confidencialidad los nombres que aparezcan han sido cambiados.

La invitación a COMUNARR se hizo a través de una socia de la cooperativa que yo conocía desde hace algunos años (es la única socia mestiza). Ella me planteaba que el grupo de San Rafael (Napawika Nochabo) había conocido la experiencia del diplomado en gestión social que tuvo la cooperativa Napawika Simabo con COMUNARR a través de un miembro de esa cooperativa. Esta persona había compartido los beneficios de haber llevado un proceso de reflexión. Al saber esto, los miembros de la cooperativa de San Rafael se muestran interesados y le piden a María que busque contactarse para ver si es posible que COMUNARR apoye también su proyecto.

Esto se platicó con el equipo de COMUNARR y se decidió ir a la comunidad para platicar con los miembros de la cooperativa Napawika Nochabo, y así juntos decidir si lo que ellos necesitan se relaciona con el quehacer de COMUNARR.

El día 26 de Septiembre del 2014, se tuvo una primera reunión con los miembros de la cooperativa, que aunque solo ocho son reconocidos como socios, acudieron otros miembros de sus familias ya que ellos también colaboran en el proyecto. Lo que ellos me cuentan es que el proyecto es una cooperativa de consumo que inició hace 15 años, muchos de los miembros que iniciaron el sueño ya no están, algunos han fallecido, otros son mayores por lo que ya no pueden trabajar, y algunos han dejado de vivir en la comunidad. En lugar de estas personas que ya no están, son miembros de sus familias quienes han tomado su lugar. En su mayoría son jóvenes, que tienen la intención y ven a la cooperativa como

Algo que podría ser mucho mejor de lo que ya es. Ser algo más que una pequeña tiendita que tiene precios bajos, sino que podría ser una fuente de trabajo para todos los socios y las familias, podría ser algo que beneficiara a más gente no sólo de la comunidad sino de las rancherías o pueblos que nos visitan.- María

Que además siguiera siendo un espacio que atrajera y contribuyera al fortalecimiento de la cultura, un lugar de confianza, un espacio de la gente y para la gente.- Teresa

La manera en que administran la cooperativa, es que cada mes un socio se hace responsable, y esa persona se hace acompañar el mes con un ayudante que suele ser un miembro de su familia. Durante ese mes ambos tienen un sueldo, y

cubren todas las actividades necesarias para que la tienda funcione. En ocasiones otros miembros de la familia se suman a ayudar con algunas tareas.

Al ser el objetivo de la reunión el que compartan las inquietudes y necesidades que tienen para poder definir el papel que podría jugar COMUNARR con ellos, se propuso que cada uno compartiera ¿qué es la cooperativa? y ¿qué quisieran que pasara en la cooperativa o cómo quisieran verla en unos años?

A la primera pregunta: ¿qué es para ti la cooperativa? las expresiones fueron:

La coope²³ es un trabajo que todos hemos llevado a cabo, y todos hemos construido juntos, he llegado a valorar y apreciar mucho, piensa que a través de la cooperativa se puede crecer como personas y profesionalmente. La cooperativa puede dar muchas cosas, siempre y cuando se tenga interés por que esto crezca.- Teresa

Es algo con lo que se puede ayudar a la gente que lo necesita, a toda la sociedad, porque si uno trabaja bien se puede ayudar a los demás.- Gustavo

Mi mamá es la que es socia pero por su estado de salud, yo he comenzado a acompañar el proyecto...me gusta quedar bien con las cuentas, ser honesta, para poder platicar bien.- Elsa

²³ Nombre coloquial que utilizan las personas para referirse a la cooperativa

Yo soy socia desde que inició el proyecto, me gusta mucho ayudar a la gente, hacerle las cosas más fáciles a los clientes indígenas como yo por que hablo la lengua, de esa manera ellos no batallan, y eso me hace sentir contenta y que todos trabajen unidos porque eso es lo que dice el Dios que no andemos de aquí para allá. También es importante trabajar bien, honesta, rendir las cuentas bien.- Margarita

Yo propongo que estaría bien que cada mes se estuvieran rindiendo cuentas, para saber con cuánto dinero se cuenta, cuánto hay de ganancia, porque hemos trabajado mucho y no hemos visto nada.- Gustavo

Durante el tiempo del proyecto ha habido tiempo que me he alejado, para que el grupo no se hiciera dependiente de mí y que fueran ustedes quienes tomaran las decisiones, que asumieran las responsabilidades que implicaba el trabajo y de alguna manera así ver si el proyecto puede caminar por los otros socios.- María

Es importante que todos trabajemos bien, que cada mes se entreguen bien las cuentas, porque desde el principio se empezó poco a poquito y hacíamos rendir, ya después creció la tienda y trabajaban bien, salían bien todas las cuentas y compraban más, luego ya no tanto. Yo quiero que trabajen todos bien para que la tienda pueda ser más grande, que sigan viniendo los proveedores. A veces los productos llegan caros y los proveedores no nos

avisan, pero para nosotros es importante dar los productos baratos para que se beneficie los compañeros indígenas que van a comprar.- Chayo

En un curso que tomamos nos decían que lo principal era que la tienda se tenía que sentir de todos para poder sacarla adelante y brindar un buen servicio a los clientes, aunque a veces es un poco difícil porque no sabemos comparar precios ni como negociar con los proveedores, se han buscado estrategias pero a lo mejor no han servido por que se siguen teniendo dudas.- Elsa

Para mí la tienda es trabajar unido y debe de ser un compromiso de todos los compañeros, ya que ser cooperativista es muy importante, todos deben de hacer lo que les toca hacer.- Carlos

Yo estoy en lugar de mi mamá que falleció hace 2 años, para mí la coope es trabajar unidos para ayudar a los indígenas que viven cerca ofreciendo productos más baratos.- Victoria

La coope es un grupo de personas que se asocian para levantar algún negocio, en donde se pueda ayudar a las personas, a la comunidad.- Ricardo

Es un centro de reunión donde se encuentran los socios, y otras personas de la comunidad que acuden a buscar lo que necesitan. Hace algún tiempo fuimos a una capacitación en Creel donde nos comentaban que la

cooperativa no era solo una tienda, porque sólo se ve como algo comercial, y la coope es más como un centro de acopio en donde la gente puede encontrar lo que necesita y los socios son servidores y trabajan para que la gente compre a bajos costos.- María

De los comentarios que hicieron todos, sobre la primera pregunta se destaca: el trabajo en equipo, la necesidad de que todos trabajen bien, que la cooperativa es una manera de poder ayudar a la comunidad a través del acceso de los productos a precios bajos. Que es importante tratar a los clientes de manera amable independiente de si son mestizos o rarómaris, y al ser un grupo de personas rarómaris los socios, eso ayuda y da más confianza a la gente de las rancherías ya que se les habla en su idioma y se sienten más cómodos sintiendo ese espacio como de ellos. De hecho, mencionan que han escuchado que algunas personas del pueblo específicamente rarómaris se refieren a la cooperativa como “*la tienda de nosotros*”. También comentan que en muchas ocasiones personas de otras rancherías que van a San Rafael a arreglar algunos asuntos, ubican a la coope como el punto de referencia para llegar, ahí dejan sus cosas encargadas o bien los burros mientras están en otros lugares, y antes de irse llegan y hacen las compras.

Por lo mencionado se hace una reflexión de la importancia de recuperar la historia de la cooperativa, recordando que ha sido un proyecto que con cosas a favor y obstáculos han venido caminando durante 15 años, por lo que es importante destacar las cosas que han ayudado a que esto siga, reconociendo

también las cosas que no han favorecido, aprovechando que esto ha sido un proyecto que ha “echado raíz en las familias” como mencionan los participantes, y que esto no sólo implica al socio sino que involucra el compromiso de toda la familia. Es por esto que es importante para poder definir qué es lo que sigue en la coope, que entre todos se vaya definiendo que rumbo es el que quieren que tome la coope y para esto se lanza una segunda pregunta que ayudará a ir marcando el rumbo. Se anima a que sueñen.

En la segunda pregunta ¿Qué quisieran que pasara en la cooperativa o cómo quisieran verla en unos años?, los comentarios fueron

Que sea la tienda más grande para que la gente venga a surtirse con los precios más bajos, que haya sucursales.- Elsa

No tener deudas, y que los precios puedan darse todavía más baratos, tener una bodega y vender a mayoreo.- Ricardo

*Que haya más personas que se sumen al proyecto, que participen aunque no sea de manera directa, sino que a través de productos cosechados o elaborados por ellos, que la coope sea su centro de distribución. Que la hortaliza pudiera ser local que no tuvieran que venir de la ciudad a surtirla.-
María*

Quiere tener el nombre de la cooperativa afuera, para que todos los conozcan y sean conocidos por eso. Que pudieran tener una computadora para poder tener un buen registro y administración de la tienda, una registradora, que todos pudieran estar capacitados en hacer el trabajo, que se lleve una buena contabilidad, para poder tener utilidades, que se pudiera tener un fondo para poder apoyar a los enfermos, que se pudiera becar a los hijos de los socios para que puedan continuar los estudios, que se pueda surtir por mayoreo. Tener una camioneta para traer mercancía y distribuirla. Emplear a más gente. Que hubiera un sistema de seguridad.- Teresa

Quisiera que fuera una bodega grande para surtir a otras tiendas, que hubiera más socios para que todos estuvieran bien contentos.- Margarita

Que la tienda fuera grande y que todos los socios tuvieran trabajo al mismo tiempo.- Beatriz

Quisiera que todos estuvieran comprometidos y fueran honrados para que pudiera crecer el proyecto.- Gustavo

Tienda más grande, más moderna, que se pudiera vender mercería.- Ricardo

Sueño que Ricardo ande en una camioneta y ande surtiendo localidades a mayoreo.- María

Quisiera que la tienda estuviera más surtida, que fuera más grande, poder surtir a la gente que viene de lejos a mayoreo, que se venda más productos de los que demanda la gente, como telas, correas. Que hubiera una bodega grande. Que se comprara artesanía a la gente o se pudiera cambiar por mandado y nosotros distribuir esa artesanía.- Carlos

Que se pueda ofrecer empleos a más gente.- Victoria

Con todos estos sueños compartidos por los participantes se les pregunta, ¿qué cosas son las que están obstaculizando o impidiendo que lo que expresan suceda?

Puede ser el miedo a arriesgarse a comprar más cosas.- Ricardo

Por falta de buena administración, porque no sé cómo se puede hacer para que todo eso que soñé suceda.- Teresa

Tenemos que aprender a comparar precios, a negociar con los distintos proveedores para comprar los productos más baratos. Que usted nos podría ayudar a detectar qué cosas son las que faltan para poder avanzar, se dice que todos están trabajando pero no es parejo, se necesita más compromiso de todos.- Gustavo

Se necesita de un compromiso de todos, que no quede todo en el palabras, sino que podamos llevarlo a la práctica, a la vida.- María

Les comento que la ventaja de la cooperativa es que está conformada por un equipo en el cual entre todos se pueden complementar y ayudar. Juntos definir y trabajar para lograr el objetivo que se propongan. No se puede querer cambiar las cosas y seguir haciendo lo mismo. Para eso deben arriesgarse. Tener miedo es normal, a todos nos pasa. Pero entre todos se pueden dan fuerza y poder hacer que los sueños sucedan.

Se explica que el acompañamiento que podemos dar desde SINÉ – COMUNARR no es precisamente de cooperativismo puesto que ninguno de los del equipo somos cooperativistas, pero si se pueden dar algunas herramientas o pautas que ayuden a reflexionar para mejorar sus prácticas. Se destaca la importancia para SINÉ – COMUNARR de no acompañar sólo un proyecto, sino ser parte de un proceso, poniendo como actor principal a las personas y de esta manera aportar a la comunidad, que sería el acompañarlos para fortalecer el proyecto de su cooperativa.

Se comenta que el compromiso de que esto funcione depende de todos, porque no se trata que yo les voy a venir a enseñar o a decir cómo hagan las cosas, sino que todo dependerá de las reflexiones que se hagan en conjunto, y esto se hará en la medida en que se vaya recuperando y analizando sus prácticas. Si el equipo no participa será difícil avanzar. También se comenta que

independientemente de mi presencia hay todo un equipo que respalda y que en su momento también podrán tener participación en ese acompañamiento.

Hubo algunas inquietudes e intereses en que se les ayude a mejorar la administración, una propuesta es ver cómo se consigue una computadora, para poder con ayuda de excell llevar un control e inventario de lo que tiene la tienda. También se platica de la intervención que podría tener algún miembro de la cooperativa de Creel para apoyarlos en cosas más prácticas sobre el proyecto.

Se invita a estar abiertos a aprender de los demás pero también a compartir porque es de esa manera en la que podremos aprender todos. El límite de hasta dónde se puede llegar, avanzar y crecer lo ponemos cada uno, así que de todos depende lo mucho o poco que avancemos. Se comenta de la necesidad que existe para el éxito de este tipo de proyectos el aprender del otro, de aceptar al otro tal como es sin pretender siempre cambiarlo, aprender a trabajar con el diferente.

Antes de terminar la sesión se les presentó la opción de que este acompañamiento pueda ser en la modalidad de diplomado o bien como asesoría. Al finalizar entre todos vieron las ventajas y decidieron que quieren que el acompañamiento sea en modalidad de diplomado. Las sesiones se decidieron que sean cada 15 días aproximadamente, empezando a las 3:30 p.m. con una duración de 3 horas, por conveniencia del equipo se acordó los días viernes.

Como conclusión de la primera visita a la comunidad, de la reunión que se tuvo con los miembros de la cooperativa, así como de los comentarios que me hicieron fuera de ese espacio, además de mi observación, fue que se compartieron algunas problemáticas que dieron pie a la invitación a COMUARR para comenzar el proceso de reflexión. A continuación menciono las más evidentes:

- La administración de la tienda es independiente entre un mes y otro: los precios varían, los productos son distintos, la organización de la tienda cambia, la compra venta no es la misma.
- No hay un espacio de encuentro de grupo para reflexionar y compartir información. Falta de comunicación.
- No hay claridad en cuanto a la contabilidad de la tienda. A la fecha no ha habido reparto de beneficios, desconocen si hay utilidades o pérdidas.
- De los miembros que iniciaron el proyecto quedan muy pocos, por lo que se da un desconocimiento en cuanto al objetivo y razón de ser del proyecto.
- No hay toma de decisiones en conjunto, no hay trabajo en equipo.
- Desconocen el ejercicio de la negociación con proveedores y clientes.
- Falta de identidad en cuanto a reconocerse como parte de un grupo, lo que se refleja en falta de confianza, de interés y responsabilidades comunes.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1. En medio del caos...una realidad compleja.-

Cada vez es más común escuchar hablar de las dificultades que se presentan en los hogares de las comunidades con quienes compartimos la vida. Las necesidades en alimentación, educación, salud, trabajo, el deterioro de nuestro entorno ecológico, social, económico y político, han sido temas que de una u otra manera se abordan y comparten en los encuentros con otras personas.

Es escandaloso que uno de los hombres más ricos del mundo viva en México y sea este mismo país quien “crea también a algunos de los pobres más pobres del planeta”(Esteva, 2012, p.6)., y cada vez se sumen más a esta lista. Hay una realidad de desigualdad que fragmenta cada vez más el tejido social. Las reformas en los distintos ámbitos que propuso el gobierno han fracasado, la famosa cruzada contra el hambre²⁴ es un ejemplo de ello, por mencionar alguna. Pero resulta más desesperanzador voltear a ver el mundo y darnos cuenta que todo esto que vivimos es algo común en muchos lados, urge entonces buscar alternativas que aporten un cambio a esta deteriorada realidad.

Estamos ante un sistema en el que la salud, la seguridad, el medio ambiente, la energía, la educación, se convierten en mercancías y no en un

²⁴ Estrategia de inclusión y bienestar social propuesta por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Desarrollo Social, que tiene como objetivo abatir la pobreza, la desnutrición y la marginación social.

derecho social, en donde lo que importa es el beneficio económico, que solo pueden estar accesibles para aquellas personas que tienen el recurso monetario para poder costearse dichos servicios. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2011, México es el segundo país con más desigualdad entre ricos y pobres. Siendo ésta pensada a partir de una sola perspectiva que generaliza a una sociedad como homogénea, dejando de lado las diferencias y concepciones de los distintos pueblos.

La sociedad está a merced de la decisión de unos cuantos que buscan su propio beneficio a expensas de trasgredir la identidad de pueblos enteros, como menciona Esteva (2012) “se han perdido las formas civilizadas de convivencia” (p. 7). Se ha dejado de ver por el bienestar común, pensando y anteponiendo lo propio como lo único y valioso. Se han entablado relaciones verticales de quienes ostentan el poder frente a la sociedad. Siendo éstos quienes deciden qué leyes nos deben regir, cómo debemos de vivir, cómo debe de ser la educación, en dónde se aprende, quién sabe y quién no sabe, esto desde el modelo civilizatorio occidental.

A pesar de que se cuenta con algunas leyes que establecen la participación y beneficio de la sociedad, la realidad es distinta. En cuanto al aspecto educativo, según el Artículo 3ero. De la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos “será nacional, en cuanto [...] al acrecentamiento de nuestra cultura”. Este aspecto hace evidente la perspectiva en la que se piensa la formación y educación en México. Se imponen condiciones que apelan a una realidad

inexistente, al referirse a *nuestra cultura* se prioriza la cultura occidental dejando de lado que vivimos en un país multicultural. Es como si se negara una gran parte de México, en el que existen según el INALI²⁵ (2005) 68 lenguas propias de distintas etnias indígenas, cada una representando la sabiduría y experiencia de un pueblo con sus propias maneras de hacer que la vida funcione. Estamos dejando de aprender 68 perspectivas más de la vida. De alguna manera este sistema de educación niega la riqueza cultural e impone un modo de ser ajeno, una identidad creada, diseñada para responder a un modelo de país que no es el nuestro. Desde una perspectiva capitalista, la diversidad cultural se contrapone con el desarrollo del país.

Ante esto se habla de propiciar una educación intercultural como propuesta para construir sociedades que valoren la diversidad, y en las que haya mayor justicia y equidad. En un marco de respeto, igualdad, solidaridad y diálogo tomando en cuenta las diferencias culturales, así como las propias identidades. Pero no siempre se dispone a tal apertura, es común ver devaluada la palabra de comunidades y pueblos indígenas, propiciado por la segregación que ocasiona la cultura occidental, o bien por el deseo de estos pueblos de pertenecer a la cultura dominante con tal de tener crédito y valor aunque a la vez se esté negando su propia identidad, y por consecuencia determinar el fin de una cultura. (Bonfil, 1988)

²⁵ Instituto Nacional de Lenguas Indígenas

Ahora bien, al hablar de interculturalidad en palabras de Silvia Schmelkes (2013)

No se trata de un concepto descriptivo, sino de una aspiración. Se refiere a la relación entre las culturas y la califica. La interculturalidad supone que entre los grupos culturales distintos existen vínculos basados en el respeto y desde planos de igualdad. La interculturalidad no admite asimetrías, es decir, desigualdades entre culturas mediadas por el poder, que benefician a un grupo cultural por encima de otro u otros. Como aspiración, la interculturalidad es parte de un proyecto de nación (p.5).

Es así que la interculturalidad va más relacionada a un proceso, un camino, a una manera de relacionarnos con el otro, y no solo como un punto de llegada. Porque al hablar de relaciones entre culturas, éstas no son estáticas, continuamente se mueven en la medida en que interactúan con el otro y el entorno. La interculturalidad es un trabajo de todos los días, y es en esta interacción con el otro que tendría que asumirse a cada expresión social como una oportunidad de aprendizaje que aporta a tener una perspectiva más amplia. (Lévy, 2004)

Desde esta premisa, es que se propuso el acompañamiento de COMUNARR con el grupo de la cooperativa Napawika Nochabo. Son un grupo que ha llevado un proyecto por más de 15 años, es un proceso que hasta ahora no se había reflexionado en cuanto a las experiencias, vivencias y aprendizajes. A pesar de que esa constante interacción con otros ha sido un recurso valioso de

conocimiento, no se tiene de manera consciente. La manera de organizarse no ha favorecido lo suficiente el encuentro de los socios en la práctica de todos los días, teniendo como consecuencia que se dejara de lado el sentido comunitario. El no tener que estar todos al mismo tiempo en la atención y operación de la cooperativa, generaba una ausencia del conjunto de los socios en la mayoría de los meses, asumiendo las responsabilidades correspondientes solo en el mes o los meses que les tocara la administración de la tienda al año. En el resto del tiempo se acudía a algunas reuniones esporádicas que convocaba el presidente de la mesa directiva, pero en estos espacios se hablaban de asuntos generales, no se daba un intercambio de las experiencias vividas de cada socio en el tiempo de su administración. El ser una cooperativa (aunque ésta no esté legalmente constituida) responde a una economía social que tiene determinados rasgos característicos:

- La organización pertenece a quienes trabajan en ella.
- Sus miembros participan democráticamente tanto en la gestión productiva, como en su organización y administración.
- El excedente económico al término del ejercicio de cada período se destina al conjunto de sus miembros y a la expansión de la unidad productiva.
- La empresa busca incrementar el patrimonio de sus trabajadores y contribuir a mejorar el bienestar de todos ellos, abarcando más allá del límite de una sola finalidad económica para alcanzar soluciones integrales a los problemas que afectan a sus miembros.

- Los principios valorativos que orientan a las empresas de economía social son la solidaridad, la cooperación, la asistencia, la previsión y el servicio (OIT, 1991, p. 17-20).

A pesar de que el proyecto de esta cooperativa lleva todos estos años operando, los socios desconocen la mayoría de estos rasgos, y eso tiene que ver con la poca o nula presencia de apoyo o capacitación con respecto a este tipo de proyectos de economía solidaria. En un principio, partieron de responder a los valores que dan vida a los proyectos de cooperativas,

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad. (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 2009)

A pesar de las buenas intenciones, esto no pudo llevarse a cabo a la totalidad. Cumpliendo solo con algunos de los valores necesarios que permitió dar vida al proyecto (valor 1, 2, 3 y en tanto el valor 7). Y esto no por falta de voluntad, desgraciadamente han sido muchos los años en los que miembros de iglesias, asociaciones civiles o el gobierno han sido los protagonistas y líderes de proyectos, y la cooperativa no fue la excepción. Esto ha ocasionado que los

participantes de esos proyectos tengan cierta dependencia a esas personas, ligando el factor de éxito con la presencia de ellos. Esto a su vez, se relaciona con los conocimientos meramente académicos como lo válido, así como con la “idea” de que el mestizo está por encima del indígena porque es “el que sabe”, siendo esto una más de las asimetrías que impide y hace difícil el lograr tener relaciones horizontales de respeto.

El miedo a equivocarse, a ser responsables de un proyecto que con sus decisiones podría fracasar, es algo que no se quiere asumir. La falta de confianza en la toma de decisiones va seguida de ser poco analíticos y reflexivos, y esto no por falta de capacidad, sino porque se vuelven un proyecto más individual que comunitario. No se concibe la crítica como un elemento que podría favorecer la práctica de cada persona. Y por crítico me refiero a “ser capaz de resolver problemas, tomar decisiones y elaborar juicios basados en evidencias como resultado de un razonamiento cuidadoso” (IBERO, p. 74). La crítica se aprecia como una falta de respeto hacia el otro, lo que evidencia la falta de confianza de poder dar su palabra al grupo, más si ésta es contraria o distinta a la del compañero. Se prefiere asumir que sea uno el que decida y así eso se convierte en su responsabilidad. Por ello la importancia de destacar la diferencia como la herramienta que permite se enriquezca la perspectiva y así mismo la construcción de nuevos conocimientos.

Para poder lograr esto se tendría que propiciar un espacio de seguridad y confianza en donde se desarraiguen esos pensamientos que han sido para

muchos, los que les han permitido coexistir con el otro (de una cultura distinta a la propia). Y es como menciona Castells (2012) para que se dé la acción colectiva, se debe de partir de un proceso de acción comunicativa que permita el compartir las experiencias, y a su vez se logre que se identifiquen entre los miembros, permitiendo que se produzcan significados colectivos, que les den sentido, y los motive a romper y cambiar emociones como el miedo, convirtiéndolo en un estímulo para continuar. El identificarte con otros da confianza para compartir la palabra, permite el sentirte parte de un grupo, te da sentido de pertenencia, lo que aporta a la identidad de la persona y a su vez a la identidad del proyecto.

Al inicio del proyecto de la cooperativa los socios desconocían las herramientas básicas para poder administrarla. Todo ello implicó los siguientes retos: aprender cosas elementales como aritmética básica, uso de calculadora, porcentajes, lecto-escritura, el relacionarse con clientes y proveedores, pero el sentido y el sueño de poder contribuir a su comunidad con el acceso de productos básicos a bajos costos, fue lo que los impulso a aprender.

Durante la mayor parte de los años del proyecto fueron *sobreviviendo*, y aunque la mayoría de los socios aspiraba a que la cooperativa creciera y fuera algo más que solo la tienda de bajos precios, esto al no compartirlo con los otros, solo quedaba en sueños y esperanzas de que en algún futuro pudiera lograrse. Hubo algunas iniciativas que se comenzaron a realizar: la elaboración de medicina natural, el comenzar a ofrecer otros productos alternativos que fueran más baratos y saludables tales como aguas frescas y naturales, para que las personas tuvieran

acceso no solo a refrescos enlatados o embotellados, pero esto duró poco y vuelve a ser por no sentirse parte de un grupo, al final ya solo una o dos personas eran responsables de ello, lo que generaba desaliento y preferían dejar de hacerlo. A pesar de que las ideas podían ser buenas, al no asumirse como parte de ellas y del propio proyecto, quedaban solo en buenas ideas.

Aprender a trabajar juntos se dice fácil, pero resulta complejo, para ello se debe “aprender a desarrollar proyectos comunes, a abordar con rigor y respeto las discrepancias, y a fomentar los valores del pluralismo y la comprensión mutua, sin renunciar a las propias ideas” (Michavila y Calvo, 1998, citado en Crispín, 2011, p.62). Aunque las ideas no sean propias, no quiere decir que no puedan enriquecerse, para así encontrarles sentido y verse como parte de esa idea o proyecto.

Por el contrario, al haber una propuesta de un particular, es común que el resto del grupo se deslinde de las responsabilidades, y se dejen éstas en manos de la o las personas de quienes surgió dicha propuesta, pero entonces: ¿Dónde queda el sentido de cooperar, de crear de manera colaborativa? Para que se pueda dar el aprendizaje colaborativo, se debe de aprender a trabajar en grupo, reconocer que la participación de todos aunque sean tareas distintas cada uno tiene un grado de responsabilidad, y lo que haga uno le aporta y sirve al otro y al conjunto, de esta manera se puede completar el ciclo para que todo funcione bien. Dicho de otra manera “se debe de dar una interdependencia positiva, una responsabilidad individual, respeto, comunicación e igualdad” (Ibíd., p.62). El no

reconocerse como parte importante le quita fuerza e impide que se dé el aprendizaje colaborativo, porque no se podría aportar la suma de las distintas individualidades que será lo que genere la riqueza en la diversidad del aprendizaje colaborativo. De esta manera,

“[...] se socializan las experiencias previas, y por consiguiente se comparte y enriquece el conocimiento de los participantes. Si el grupo aprende a fijar metas comunes donde los estilos individuales y las formas de interacción sean respetados, se logrará trabajar colaborativamente, para lo que el diálogo es fundamental” (Crispín, 2011, p. 63).

“Y por diálogo se entiende el compartir procesos, acciones, saberes, historias y territorialidades de las personas” (Mejía M.R., 1998, citado en IBERO, 2014, p.152). “Y es mediante ese diálogo que se pretende explicar los diversos modos en los que los grupos humanos e individuos construyen redes de sentido en sus prácticas cotidianas” (Riaño, 1998, citado en IBERO, 2014, p.152). Así como incorporar lo mejor del saber ancestral y del saber moderno, a partir del desaprendizaje de teorías occidentales y desde la escucha de las propuestas alternativas que aportan al buen vivir. (De Sousa Santos, 2010).

6.2. El buen vivir.-

La “fiesta rarámuri” es una celebración que congrega, une y redimensiona la vida comunitaria. A decir de los rarámuri, es necesario bailar y hacer fiesta para sostener al mundo, para que tenga vida, así lo dispuso y lo mandó Onorúame ²⁶. “Se puede decir que la fiesta constituye el centro de toda su vida [...] se relaciona el baile con la construcción del mundo” (Velazco, 1983, p. 65 - 66). Éste *encargo*²⁷ va relacionado con la comunidad, porque se necesita del compromiso y participación de todos para que haya armonía.

Aunque éste pensar es particular en relación a otros pueblos indígenas, existe un común denominador que los une porque al hablar de armonía, unidad y compromiso con el mundo, se refiere a vivir contentos, a vivir en paz, que no es más que la propuesta del *buen vivir*, y ésta no es exclusiva de una sola cultura. “El movimiento indígena continental lo propone, no sólo para ellos mismos sino como un aporte al mundo entero que está urgido de refundar la convivencia humana” (Ibáñez, 2010, p.4).

Y es que como menciona Robles

“vivir bien nos incluye a todos por igual, es una concepción comunitaria del bienestar, comprendemos desde ahí que sólo conviviendo tiene sentido la vida y que tal convivencia incluye no sólo a los humanos sino también a la naturaleza, y a fin de cuentas, al universo todo. No se puede vivir en paz, con bienestar, si no se

²⁶ Dios, en rarámuri.

²⁷ Tarea – compromiso.

adopta cierta austeridad para no perder la cordial armonía con el Dios, la humanidad y el universo (2008,p.2).

Ahora bien, desde esta propuesta del buen vivir teniendo un sentido comunitario que proporciona identidad a quienes lo conforman, es que el proyecto de la cooperativa puede contribuir a ser ejemplo de “vivir en comunidad, en hermandad, y especialmente en complementariedad, el no competir, sino el compartir” (Ibáñez, 2010, p.6) el no aprovecharse del otro, sino el ser promotor de relaciones justas entre personas, pero también con la naturaleza, con el cosmos, el comer bien, el cuidado del medio ambiente, el promover una economía justa.

Por ello surge la necesidad de reflexionar y de hacer consciente la experiencia de lo que ha sido la práctica de la cooperativa, no solo como una alternativa de poder contar con un ingreso económico justo, que permitiera tener acceso a productos necesarios para poder dar a sus familias una vida digna, donde se provea una buena alimentación y salud. Sino el aportar a la comunidad en general apelando por el cuidado del medio ambiente. Reconociendo que “lo humano debe realizarse en comunidad, con y en función de otros seres humanos, como parte integrante de la naturaleza, sin pretender dominarla.” (Acosta, 2013)

No podemos esperar tener resultados distintos si seguimos haciendo lo mismo.

Para entender el buen vivir, es necesario abordarlo desde una perspectiva intercultural, “como un proceso y un proyecto que se construye desde la

gente”(Viaña Uzieda, Tapia Mealla & Walsh, 2010,p.78)., en un plano de igualdad, con relaciones de respeto. Y es el rumbo que pretende la cooperativa tener. Para esto, se trata de ser conscientes y hacer conciencia que contamos con alternativas que transforman cada momento de la vida en un momento de aprendizaje, de compartir, de interesarse (Illich, 1985). Y la cooperativa no es la excepción.

A partir de la experiencia del primer diplomado que se llevó a cabo con la cooperativa de Creel, se generaron aprendizajes que marcaron la pauta sobre la importancia de que se den intercambios de ideas, el expresar preocupaciones y el compartir la propia práctica del día a día, fue lo que permitió el darnos cuenta de que al interior del mismo grupo existen las soluciones para muchos de los problemas que se les presentan, pero al no ponerlas en común ni socializarlas era imposible el detectar las fuerzas y a su vez las necesidades de capacitación que si tendrían que buscarse fuera de ese equipo. Esto, propició generar espacios de encuentro no solo entre los integrantes de una cooperativa sino el compartir con otros grupos que también se enfrentan a retos pero que a su vez pueden compartir experiencias y todos aprender de ellas, más aún cuando estos grupos habitan en contextos similares, aunque cada uno tenga sus particularidades. Dicho de otra manera, esa primera experiencia de trabajar con el grupo de una cooperativa de consumo permitió el trabajar con la cooperativa Napawika Nochabo de San Rafael, donde se proponen escenarios que favorezcan el compartir y construir aprendizajes de manera colaborativa, esto a través de un proceso de gestión de conocimiento reconociendo la importancia de que sea la misma comunidad (el

grupo de la cooperativa) quien determine el rumbo, los temas a reflexionar, desde el propio contexto²⁸. Además de partir de sus conocimientos previos, buscando fortalecer su identidad cultural. Con una metodología coherente con sus realidades en los modos, espacios y prácticas tradicionales. Dejando de lado la escolarización que limita los contenidos, aprendizajes y los actores que participan en esto. Es decir, una educación más real y significativa, algo así como desburocratizar los aprendizajes, porque de otra manera “el derecho a aprender se ve restringido por la obligación de asistir a la escuela” (Illich, 1985, p.3).

Se trata de que los participantes sean los protagonistas (autogestores) de los aprendizajes recuperados (haciéndolos conscientes – de tácito a explícito) así como de la construcción de nuevos, y la reformulación de prácticas a través del compartir su palabra. Porque la palabra y su sentido constantemente están modificándose, transformándose según las necesidades de quienes las usan. Por esto la importancia de recuperarlas para poder analizarlas, ya que son el vínculo que nos conecta y nos permite ser capaces de apreciar las diferencias, así como de perpetuar la voz del otro. Se trataría de redefinir o resignificar nuestras propias palabras y conceptos, en algo que nos diera más sentido, que fuera propio de la cultura. (González, 2002) Revalorarnos junto con las palabras, mismas que serán los lazos que nos permitan relacionarnos y entrelazarnos con otros, creando vínculos en red que fortalezcan el tejido social. Reivindicarnos en una sociedad

²⁸ Por contexto me refiero a elementos como el tiempo, espacio, la gente, la forma en que interaccionan unos con otros, los objetos, el ambiente, la naturaleza, etc. se trata de un gran entorno social y natural que sólo puede entenderse cuando se toman en cuenta las partes que lo componen.
(pag. 27 aprendizaje autónomo)

que brinde igualdad de condiciones, reconociendo y valorando las propias identidades culturales.

El proyecto de cooperativa aporta a la vida en comunidad porque promueve el fortalecimiento cultural, la recuperación de valores, busca el equilibrio para saber vivir en armonía con la sociedad, con la naturaleza, respetando las diferencias y disponiendo a aprender de las mismas. Pero para ello se debe de lograr el trabajar vinculados siempre con el equipo, en donde las decisiones se rijan de manera colectiva, y sea la palabra de todos tomada en cuenta para los acuerdos que decidan el rumbo del proyecto. Esto, tendría que ser a través de diálogos que permiten el compartir e intercambiar los saberes y experiencias, de tal manera que se logre hacer consciente lo que ya se sabe y se construyan nuevos aprendizajes. Para lograr esto, es necesario “desaprender para reaprender a aprender con la idea de complementarse y “éticamente coexistir y con-vivir” (Caudillo Félix, 2012, p.12).²⁹

Una de las limitantes que se convirtió en problema para el crecimiento de la cooperativa, tiene que ver con la dependencia que se ha generado con actores o instituciones externas a la comunidad, y esto está relacionado directamente con el poder ejercido por la cultura dominante. De alguna manera se ha asumido que la responsabilidad de la toma de decisiones recaiga en esos actores externos, creyendo que ellos tienen poca capacidad de reflexión y análisis para asumirla. Se

²⁹ Yo estoy citando a Gloria Alicia Caudillo Félix, para revisar la cita original se puede ver en: Walsh, Catherine (2009). Interculturalidad, Estado, Sociedad. Luchas (de) coloniales de nuestra época.

deja en manos de otros la responsabilidad de decidir, que a la vez se relaciona con el miedo a equivocarse. Y esto tiene que ver con que la cultura occidental nos ha llevado a priorizar el conocimiento científico como el verdadero, dejando de lado el conocimiento de tipo sensorial. A pesar de que en su mayoría es este último el que utilizamos en el día a día para enfrentar la vida. Este tipo de conocimiento se caracteriza por no poderlo capturar en palabras, e inclusive poco reflexionamos sobre él, de hecho, pudiéramos pensar que no contamos con él al no tenerlo consciente. Pero es este conocimiento el que nos permite acercarnos a las personas y culturas, “es eso que sabemos bien desde la vida, que dice más que los conceptos” (Robles, 2008, p.2).

Por ello, la propuesta de COMUNARR va relacionada a propiciar que los proyectos sean apropiados por los mismos participantes, entendiendo esto como alternativas tanto de manera personal como colectiva a “la habilitación de caminos autónomos de transformación social” (Esteva, 2012, p. 23). Entendiendo la autonomía como el ejercicio concreto del “derecho de libre determinación” (Díaz Polanco, 1998, p.1). De esta manera se provoca el empoderamiento del proyecto de la cooperativa, reconociéndose los participantes como capaces de tomar decisiones no solo en función de las actividades de la misma, sino el generar propuestas que vayan de acuerdo a sus usos y costumbres, yendo más allá del esquema planteado por la Ley General de Sociedades Cooperativas. En palabras de Díaz Polanco sería “ser reconocido [...] como grupo con identidades propias”

(2001), en donde pudieran proponer prácticas propias de su cultura como es el *trueque*³⁰.

A decir de Raúl Zibechi, una buena alternativa es mostrar a los pueblos indígenas como portadores de valores culturales. Y es éste proyecto una manera de recuperarlos, a través de experiencias, para después socializarlos con la comunidad, dándole un mayor sentido a su identidad rarómari, y al valor de su palabra. “Hay que retomar el pasado para construir un futuro respetuoso de la diversidad” (Ibíd., p.14). Como lo dijeron los zapatistas, la tarea es “construir un mundo donde caben todos los mundos, sin que nadie viva mal para que otro viva mejor” (Acosta, 2013, p.7).

³⁰ Acción de intercambiar productos sin intervención de dinero.

7. OBJETIVOS.

7.1. OBJETIVO GENERAL.-

Propiciar en cooperativas de consumo en Tarahumara, escenarios pertinentes al contexto que favorezcan el compartir y construir aprendizajes de manera colaborativa, promoviendo de esta manera la autonomía tanto en los procesos personales como en los comunitarios, favoreciendo y disponiendo a la interculturalidad en una constante vinculación con otros.

7.2. OBJETIVOS PARTICULARES.-

- ✓ Recuperar el conocimiento tácito propio de la sabiduría ancestral.
- ✓ Explicitar los conocimientos tácitos para ponerlos en común, a través de la recuperación y sistematización de las experiencias que se viven en las visitas a comunidad.
- ✓ Promover la continua reflexión de las prácticas del proyecto de la cooperativa y ponerlas a disposición del conjunto, para reformularlas de manera creativa en un proceso constante.
- ✓ Apoyar que se continúen dando espacios de encuentro cultural para el fortalecimiento de la comunidad.
- ✓ Fortalecer el proyecto de la cooperativa como aporte al buen vivir de la comunidad.

- ✓ Promover el encuentro e intercambio de experiencias con otras cooperativas y/o grupos de producción para la construcción de aprendizajes.

8. METODOLOGÍA.

Para el trabajo de intervención que se llevó a cabo en la comunidad de San Rafael, con el grupo de una cooperativa de consumo, se planeó hacerlo a través del modelo de gestión de conocimiento que Nonaka y Takeuchi aportan en su libro “La Organización Creadora de Conocimiento”, basando su propuesta en la interacción de dos tipos de conocimiento; “el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende sólo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías” (1999,p.2).

Se pretendió hacerlo de esta manera debido a la experiencia y los aprendizajes obtenidos tras haber compartido durante un año con el grupo de la cooperativa de la comunidad de Creel. En ese tiempo se hicieron presentes muchas de las necesidades que tuvo el proyecto para eficientar y optimizar el trabajo, y conforme se fue avanzando en las reflexiones de las distintas prácticas, se dieron cuenta que gran parte de las soluciones a los problemas que se presentan, están en los conocimientos que ya tiene el equipo, mismos que no son conscientes que se tienen hasta que se logran compartir con el colectivo. (Conocimiento tácito)

Partiendo de la premisa de que “el proceso de creación del conocimiento organizacional tiene que ver tanto con la experiencia física y el sistema de ensayo y error, como con imaginar las cosas y aprender de otros. Se trata tanto

de ideales como de ideas". (Nonaka, 1999, p.12) Un eje fundamental fue la participación de cada uno de los integrantes, para crear un ambiente de confianza y externar las experiencias.

Se trata de una propuesta inclusiva, en donde las diferencias se aprovecharon como elementos enriquecedores del proceso. El ver el aprendizaje como parte de un proceso y no solo un fin, con posibilidades de ir modificándose en la medida en que el contexto y las necesidades lo determinan. Por ello la importancia de recuperar y reflexionar sobre las propias prácticas, para de esta manera, convertir los conocimientos tácitos en explícitos además de ser conscientes de los conocimientos que se van generando en el proceso.

Nonaka y Takeuchi afirman, que para lograr trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Y para hacerlo es esencial entender las dos dimensiones del conocimiento.

- 1) Dimensión Ontológica.- comprende el conocimiento individual, grupal, organizacional e inter organizacional, los cuales forman la espiral del conocimiento, se retroalimenta a sí misma y el proceso por el que se crea el conocimiento es interactivo y no lineal.
- 2) Dimensión Epistemológica.- comprende el conocimiento tácito y el explícito, los cuales interaccionan de forma dinámica y continua.

El conocimiento tácito está ligado a la acción, a las rutinas y a los contextos específicos, es el conocimiento adquirido a través de las experiencias personales, además de los valores, ideales y emociones de cada individuo. No se puede estructurar, almacenar, formalizar, distribuir ni compartir. (Nonaka, 1999) Por esto la importancia y relevancia de visitar al equipo en sus prácticas cotidianas, ya que mucho de este conocimiento se reflejó en sus modos y maneras de actuar y de laborar en el día a día. Y para esto fue importante estar haciendo un registro donde se pudo recuperar las experiencias. Aunque se sabe que no todos los participantes son lecto –escritores, se propuso que sean los mismos compañeros quienes ayuden con observaciones y notas del conjunto.

Por otro lado, el conocimiento explícito puede ser estructurado, almacenado y transferible a través del lenguaje formal y sistemático usando tecnología de la información y la comunicación. Este conocimiento puede ser expresado en palabras, números y/o fórmulas y compartirlos. (Nonaka, 1999)

Para trabajar el conocimiento explícito, se formularon preguntas generadoras que pudieron analizarse a nivel personal o en equipo según convenía a la actividad. En ambos casos se socializó al final al resto de los participantes, a través de exposiciones, dibujos, esquemas, o collages según lo acordado con el grupo.

El conocimiento, tanto el tácito como el explícito, circula dentro de cualquier organización y se desarrolla en 4 fases:

1. Socialización: comienza con la creación de un equipo que comparte sus expectativas, ideas y modelos mentales a través de diálogos donde cada uno narra sus propias perspectivas. En esta fase se adquiere el conocimiento tácito a través de exposiciones, experiencias, documentos, manuales y/o tradiciones. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. El conocimiento se convierte de individual a colectivo. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.
2. Exteriorización: en esta fase se convierte el conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
3. Combinación: inicia cuando el concepto generado por el equipo se combina con la información existente y con el conocimiento fuera del equipo, se intercambia el conocimiento explícito proveniente de documentos, reuniones, e-mail, informes y conversaciones. Se formaliza (se sistematiza) para que cualquiera tenga acceso a él.
4. Interiorización: comienza cuando los miembros interiorizan el nuevo conocimiento explícito adquirido en la fase anterior, lo cual les permite ampliar, extender y redefinir su propio conocimiento tácito. En esta, el

conocimiento explícito colectivo se transforma. Aprender haciendo. Se incorpora en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. (Nonaka,1999)

A continuación se muestra un esquema para explicarlo mejor.

Teoría de la creación del conocimiento organizacional



Cuatro formas de conversión del conocimiento

Figura 3: Tomada de Nonaka, 1999, p.69

El objetivo del conocimiento organizacional es extender el conocimiento individual, a los grupos, y a la organización. Para que el conocimiento pueda participar en la espiral organizacional deberá ser compartido con otros.

Es importante proveer el contexto adecuado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para esto se necesitan 5 condiciones que permitan la espiral de conocimiento.

- ✓ Intención: la aspiración de una organización por alcanzar las metas (Visión).

- ✓ Autonomía: capacidad que se tiene de empoderarse, tomar decisiones sin depender de alguien para hacerlo.
- ✓ Fluctuación y Caos Creativo: Crear escenarios de problemáticas reales para encontrarles posibles soluciones de manera creativa.
- ✓ Redundancia: establecer la posibilidad de compartir distintos puntos de vista para combinar conocimientos tácitos entre el grupo.
- ✓ Variedad de requisitos: Conocer y tener acceso a la distinta información sobre la organización.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional, la cual define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes. En cuanto a esto, se coincide con la propuesta de COMUNARR en relación al aprendizaje, ya que consideramos que todos poseemos conocimientos que pueden aprovecharse en la medida en que nos disponemos a compartirlos con otros, para de esta manera, enriquecer los propios procesos pero sobre todo los comunitarios, por ello la propuesta de propiciar escenarios alternativos de aprendizaje que sean pertinentes al contexto.

Desde esta propuesta, al ser el conocimiento tácito el que se refiere a lo aprendido gracias a la experiencia personal, así como lo relacionado a las creencias, el punto de vista propio y los valores. (Nonaka, 1999) Será de vital importancia el propiciar un ambiente en que el grupo tenga una participación activa y puedan de esta manera compartir estos elementos, más si tomamos en

cuenta que se estará trabajando con personas provenientes de una cultura oral. Así que la palabra que expresen será muy valiosa. Cuanto más será una vez que se sistematice para dar lugar a un conocimiento explícito que es todo conocimiento que puede ser transmitido, ya que éste al poderlo expresar se podrá socializar y de esta manera compartir con el conjunto, creando así estrategias que beneficien el funcionamiento del proyecto común. Al mismo tiempo cada individuo podrá enfrentarse con nuevos aprendizajes o relacionar los conocimientos previos, con las aportaciones que hacen los compañeros y así ponerlos en diálogo. Y por diálogo propongo hacerlo desde la perspectiva de Boaventura, en donde se habla de un diálogo intercultural al que le llama “ecología de saberes” en el que se busca incorporar lo mejor del saber ancestral y del saber moderno, a partir del desaprendizaje de teorías occidentales y desde la escucha de las propuestas alternativas que aportan al buen vivir. (De Souza Santos, 2010)

En dicha propuesta, se acordó colectivamente reunirnos de manera formal cada 15 días durante 3 horas, iniciando a las 3:30p.m y concluyendo alrededor de la 6:30 p.m. Además de visitas no formales durante otros días

Se propició que las actividades a realizar desarrollen un pensamiento crítico en los participantes. Y por crítico me refiero a la capacidad de “resolver problemas, tomar decisiones y elaborar juicios basados en evidencias como resultado de un razonamiento cuidadoso”. (IBERO, 2014, p. 74). A través del pensamiento crítico se realizan juicios basados en criterios fundamentados y sensibles al contexto, que permiten tomar una postura y apoyar una decisión. Lo que contribuiría a la

autonomía a través de la correcta toma de decisiones, sin depender de los compañeros.

Un elemento más que se desarrolló con las actividades y reflexiones fue la creatividad, ya que permitió enfrentar la vida con una perspectiva más amplia y resolver problemas. Así como también ayudó a romper nuestros esquemas, cuestionar nuestros supuestos y evaluarlos desde diferentes puntos de vista; permitiéndonos de esta manera respetar y entender, otros intereses, culturas y costumbres. (Crispín, 2011) En otras palabras sería disponernos a valorar y aprender de las diferencias, propiciando un ambiente intercultural que nos permita relacionarnos y negociar condiciones de respeto, legitimidad, simetría, equidad e igualdad. (Walsh, 2009)

En conclusión se trabajó bajo 3 grandes ámbitos:

1.- Identidad /Práctica / Contextualización: Se partió de recuperar la identidad del proyecto y de los miembros que lo componen a nivel personal y colectivo. Para construir “en” colectivo los elementos constitutivos que dan vida al proyecto.

- Nombre del proyecto
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores.....

2.- Sistematización de prácticas: se recuperaron las prácticas poniéndolas en común, reflexionando sobre ellas desde una visión crítica y creativa, contribuyendo a la autonomía del proyecto. (Toma de decisiones de los socios)

3.- Reformulación del proyecto como una aportación al buen vivir de la comunidad:

En el tercer ámbito se reformuló el proyecto en coherencia con los objetivos planteados por el colectivo, además de elaborar algunas herramientas que contribuyan a una operación eficiente y eficaz de la cooperativa.

El material de apoyo a utilizar durante todo el proceso fue algunas lecturas, videos, o películas, según el tema lo requería. Toda actividad tuvo al finalizar un producto que se socializó al resto del grupo (esquemas, mapas mentales, dibujos, collage, etc.)

Al inicio los socios propusieron que se llevara a cabo en sus diferentes hogares para que sirviera de motivación a sus familias y continuaran involucrándose, para juntos mejorar el proyecto de la cooperativa. Sin embargo, por el número de participantes esto no se pudo llevar a cabo por los espacios reducidos de sus viviendas.

9. HALLAZGOS: Valorando las diferencias como el saber que nos da fuerza.

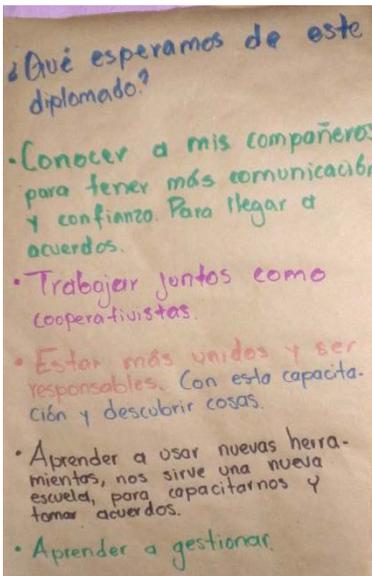
El proceso del diplomado implicó quince sesiones durante once meses, comenzando el mes de Septiembre del 2014, terminando en Julio del 2015, el grupo estaba conformado por 13 personas, algunos socios y otros miembros de las familias que han ido involucrándose en el proyecto. Las sesiones se llevaron a cabo cada 15 días, reuniéndonos durante 3 horas y fueron grabadas para después recuperar los audios y analizar la información. Cada una de ellas implicó el visitar a los encargados de la tienda en turno para entender el funcionamiento y las propias maneras de proceder. Se tuvieron además otros espacios de encuentro entre los mismos participantes y algunos con actores externos.

Inicialmente los participantes propusieron que las sesiones se fueran teniendo en las distintas casas, sin embargo al haber tenido la primera sesión en la casa de una de ellas, se dieron cuenta que los espacios eran insuficientes, por lo que se replanteó el punto de encuentro hacia un pequeño cuarto ubicado a un costado de la cooperativa, que ya ha servido para distintos usos al grupo.

Daré cuenta de lo sucedido durante el proceso a través de relatos de las sesiones, esto para evidenciar las reflexiones, aprendizajes y reformulaciones que se generaron.

9.1. Primera sesión: *El Encuentro...definiendo nuestros horizontes.-*

Ésta es la que se presenta en el planteamiento del problema, ya que fue el primer acercamiento con el grupo de la cooperativa, en ese primer encuentro se propuso que juntos se decidiera el rumbo que se pretendía en cuanto a los deseos, necesidades y expectativas sobre el espacio de encuentro que tendríamos. Se comentaron algunos de los aprendizajes que tuvo COMUNARR al haber trabajado un año con la cooperativa de Creel, y como éstos podrían considerarse para el proceso que se comenzaría. Fue importante el destacar que juntos definiríamos el plan o programa a trabajar, y para ello, habría que comenzar



Expectativas

un proceso de acercamiento con los participantes, que permitiera el ir creando un espacio de confianza para que se animaran a dar su palabra. Uno de los elementos que contribuyó a que se lograra esto y que fue parte de todas las sesiones y los momentos de reunión, fue dejar de lado la “formalidad” de la relación estricta que se conoce entre maestro y alumno, en un ambiente de educación tradicional escolarizada, para plantear una relación horizontal entre iguales y esto se

logró a través de la risa, la broma, lo que permitió se generara confianza entre los participantes. El lograr acercarme motivó a que poco a poco fueran siendo ellos quienes dieran la pauta para las reflexiones y caídas de veinte³¹.

³¹ Expresión utilizada en el lenguaje popular mexicano que significa el “darse cuenta de algo”, hacer consciente algún suceso o hecho.

9.2. Segunda sesión: En el compartir, se da el reconocer.-

Se comenzó proponiendo que fueran ellos quienes sugirieran algunos acuerdos para llevar a cabo durante todas las sesiones para que contribuyeran a un mejor



Algunos de los participantes en casa de una socia

funcionamiento. Los acuerdos fueron; asistencia, comunicación (avisar en caso de que no se pueda asistir, para cambiar la fecha de la sesión, pues es importante el que trabajemos en conjunto), puntualidad, participación de todos, poner atención, escuchar a todos y respetar la palabra del otro. Los acuerdos se escribieron en un rotafolio, y la intención es que estuvieran pegados en el espacio donde estaríamos trabajando para que no se olvidaran. Se plantearon momentos de trabajo de todos en conjunto, así como también en equipos más pequeños y en ocasiones fueron trabajos individuales, aunque al final se trató de que lo que se haya trabajado se socializara a todos.

El trabajo a reflexionar de esa sesión se planteó a través de una pregunta: ¿Qué esperas lograr con el diplomado?, las respuestas que el equipo aportó fueron;

Conocernos mejor, tener una buena comunicación, favorecer el ambiente de confianza para que entre todos tomemos acuerdos para que el proyecto pueda crecer, aprender a trabajar juntos, estar unidos, que la cooperativa sea una responsabilidad compartida.- Todos

Hubo quien desistió de dar su opinión, argumentando que ya se había dicho pero con otras palabras, ante esto, recalqué la importancia de que cada uno se expresara en sus propios términos, porque eso es lo que le da sentido a la persona, además de resaltar que cada uno tendrá maneras distintas de expresarse y son todas válidas y valiosas.

Otra expectativa del diplomado es aprender a gestionar.- Teresa

Esto último lleva a compartir una experiencia que se tuvo con la cooperativa de Creel, en cuanto al tema de la gestión social. Y esto se dio con ayuda de una actividad en donde se hicieron tres equipos, enumerándose del 1 al 3 (el grupo estaba acomodado sentado en forma de media luna), la instrucción era que sin moverse de su lugar debían ponerse de acuerdo en 5 minutos por equipo para hacer un menú, el equipo uno: el desayuno, dos: la comida y tres: la cena. Al final, se les preguntaba a los miembros del equipo sobre lo que habían acordado, algunos sí coincidieron y a otros les faltó especificar algunas cosas. Se comenta que lo que se hizo en ese ejercicio fue "Gestión Social". Lo que implica el ponerse de acuerdo. Algunos factores que entran en juego para poder ponerse de acuerdo es la comunicación, considerar las posibilidades, las limitaciones, los intereses (en la búsqueda de un acuerdo siempre hay intereses). Algunas cosas que se reflexiona que son obstáculos en la gestión social es el ruido comunicacional, la distancia o bien cercanía, gustos. Todo el conjunto de cosas que se hacen para ponerse de acuerdo (esto es difícil ya que se dan entre personas y entre más

implicados más difícil), esto va en función de intereses y propósitos. La gestión es *hacer que las cosas sucedan*.

Desde esta experiencia que tuvieron los de la cooperativa de Creel, es que se reflexiona sobre lo que implica la gestión social. Se dice que tiene que ver con la organización, lo que lleva a cuestionar sobre el tener iniciativa, pero esto ya desde un posible escenario que se dé en la cooperativa de San Rafael. Se plantea sobre la toma de decisiones que tiene que tener la persona que esté a cargo de la administración de un mes. De cómo aunque cambien los responsables todos los meses, el proyecto es una cooperativa, es decir hay un grupo de personas que tendrían que tener un objetivo común y trabajar para lograrlo.

Tendríamos que ponernos de acuerdo.- María

Eso pasa porque no hay confianza.- Teresa

Se expresa una falta de confianza en las decisiones que toman los compañeros en los meses que están de responsables.

Nos enojamos, pero no preguntamos sobre por qué se tomó determinada decisión.- María

Se pone como ejemplo un posible panorama. El que uno de los socios al estar de responsable de la tienda, decida sobre comprar un nuevo producto.

Podrían ser tres posibles escenarios; uno, el que crea que el producto se puede vender porque es algo que a él le gusta. Aunque esta decisión no se piense sobre si el producto sea algo que vaya a consumir la gente. Dos; el proveedor lo ofrece y no se atreve a decirle que no. Y tres; que haya tomado la decisión considerando que sí sería un producto que la gente pudiera consumir, independiente de si a él le gusta o interesa el producto, es decir, lo compra porque da respuesta a la demanda de las personas. La reacción de los otros socios por tal decisión, suele ser negativa, aunque esto no se habla con claridad, solo dejan ver su molestia a partir de sus actitudes. Estos distintos panoramas muestran la falta de comunicación para tomar acuerdos, así como la falta de confianza en la toma de decisiones que hagan los demás socios en los meses en que ellos no son los responsables.

Todo esto, lleva a reflexionar sobre la necesidad de comunicarse y de aprender de los errores. A la vez, esto genera que se comente sobre algunos proveedores, en cómo de alguna manera los obligan a que les compren determinados productos.

El proveedor llega y ofrece el producto, diciendo que el que estaba en el mes pasado si le había comprado.- María

Debido a esto, se percatan de cómo algunos de los proveedores se aprovechan al darse cuenta que no hay comunicación entre los socios, y que con todos utilizan la misma estrategia, diciendo que la persona del mes pasado sí les

compró. Es entonces que ante esta situación, se propone que la tesorera que es la que les paga a los proveedores, comparta cómo le hace para evitar comprarles a este tipo de proveedores que quieren aprovecharse.

Yo les dije una vez hace poco que no podemos comprarle porque les debemos mucho y que no nos alcanza para pagar la cuenta, que a lo mejor y al otro viaje a ver si podemos sacar más dinero, ahorita no, y con eso fue que me lo quite.- Chayo

Yo les digo que no hay dinero.- Teresa

Si viene una persona, por decir el de Pepsi, llena el refrigerador y todavía quiere dejar más, y como si se vende pero no tanto como la coca cola, yo le digo que no deje más que solo lo del refrigerador.- Gustavo

Una vez me dijo el de Pepsi, para qué compra soda de otras partes de la Coca cola, por eso tú no vendes tanto mi soda.- Chayo

Sí, una vez cuando estaba mi marido, pues tuvo que hacer para delante las pepsis para que se viera lleno el refrigerador, y cuando llegó el proveedor, se asomó y como lo vio lleno ya no nos dejó más.-Teresa

Al compartir estas experiencias, se dan cuenta de cómo los proveedores buscan aprovecharse de la falta de comunicación entre los socios de lo que

sucede entre un mes y otro. A su vez, este compartir muestra distintas opciones que utilizan para no comprar determinado producto.

Cuando uno está allí tiene calculado cuánto va a alcanzar para la semana y eso hay que comprar.- Chayo y Margarita

Yo pienso que la tienda es de todos, en el momento que nos toca trabajar, nosotros sabemos lo que estamos haciendo y cuándo va a venir un proveedor... no tenemos que darle explicaciones al proveedor, simplemente no y ya.- Teresa

A mí, cuando me toca estar en la tienda, yo les decía que la tienda no es mía, que somos varios dueños y tenemos que tomar acuerdos, que no puedo aceptarle eso hasta que pregunte con los demás.- María

La importancia de tener un espacio en el que se pueda compartir lo que se vivió durante el mes, es muy importante, de esta manera los proveedores se darán cuenta de que realmente es una cooperativa en donde aunque al mes solo estén dos personas al frente, todos tienen conocimiento de cualquier decisión que se haya tomado, lo que propicia que dejen de aprovecharse de ellos.

Otro elemento sería lo que mencionaba Chayo y Margarita, ya existe un conocimiento sobre un aproximado de las cantidades a comprar, y esta información deberá ponerse en común con todos los socios para que todos

aprendan sobre las cantidades necesarias a comprar de determinado producto según la demanda.

Si ofrecen productos nuevos que creo puedan venderse, puedo comprar, pero poquito para ir viendo si el producto sale, si la gente lo compra.-

Gustavo

En relación a lo compartido toman el acuerdo de comprar productos nuevos, si es que así lo decide el que esté encargado, y en la primera reunión que tengan, compartirlo con el resto.

Otro elemento importante fue el darse cuenta que al compartir el conocimiento, esto puede servir a los demás, además de reconocer que no todos tienen las mismas habilidades, y las limitaciones que tengan unos pueden fortalecerse con ayuda de los compañeros. Al todos aplicar los conocimientos que tienen y ponerlos a disposición del otro, es entonces que se puede enriquecer el conocimiento así como construir nuevos aprendizajes.

En la medida en que vayamos conociendo más, lo que funciona o no de los otros, y de enterarme de lo que pasó el mes pasado y el antepasado y todos, me voy a sentir más segura a la hora de responder a un proveedor o de tomar una decisión.- Teresa

El sentirse seguros de lo que están diciendo, porque están informados de lo que está sucediendo en la tienda, les da confianza y poco a poco permite que cada uno y así mismo el proyecto se fortalezca. Por ello la importancia de reflexionar la práctica de lo que se hace todos los días.

Entonces aquí ya nos dimos cuenta de algo que a cada quien nos falta, y que de alguna manera nos proyectamos con eso de los proveedores.- Teresa

Yo digo, que todo está en la comunicación, entre nosotros mismos.-Gustavo

Entonces ¿qué se puede hacer para que eso suceda, eso de hacernos más fuertes?.- Teresa

Pues ahorita estamos haciendo el diplomado, y eso nos va ayudar.- María

El espacio del diplomado servirá para que todos pongan en común lo que van viviendo en el proyecto, como sucedió con el ejemplo de los proveedores, y así ir tomando acuerdos sobre cómo hacer que la cooperativa camine mejor, aprovechando los conocimientos de todos.

Sí, como dijo María ya con esta sesión salió eso que nunca se había platicado, ni siquiera nos imaginábamos que a todos nos pasaba.- Teresa

Yo creo que parte de la idea es que vamos a ir aprendiendo a compartir y así a ser más cooperativa [...] tenemos que aprender a descubrir los valores y luego juntarlos haciendo un grupo.- María

Al lograr compartir las distintas experiencias y estar comunicándose, será como que la persona que esté de responsable, está acompañado por todo el grupo aunque no estén físicamente todos.

Para trabajar en un proyecto que es de muchos, aunque han pasado muchos años... se necesita ser bien honrado por que pasan muchas personas por aquí, y no sabemos manejar todos bien el dinero.- Gustavo

Unos hacen mucho esfuerzo y otros no.- María

Mi pienso y lo que a mí me gusta, es ser lo más derecha que se pueda para que se vayan dando buenos resultados, eso es lo que a mí me gusta.- Elsa

Yo creo que si todos trabajamos bien, la tienda puede subir.-Gustavo

Pues si vamos a subir, vamos a seguir adelante.- Teresa

Con la intención de conocer el momento en que se encuentra el proyecto de la cooperativa, así como reflexionar sobre las razones que impiden que se

cumplan los sueños que compartieron en la sesión pasada, se propuso responder de manera individual 3 preguntas:

- 1.- ¿Qué es la cooperativa para cada uno? es decir, ¿qué representa este proyecto para ustedes?
- 2.- ¿Qué les emociona o los anima con relación a la cooperativa?
- 3.- ¿Qué les asusta de la cooperativa?

Con relación a la primera pregunta, se tuvo problemas para responderla, ya que se inclinaban más hacia los sueños, a lo que les gustaría que sucediera, al “deber ser” y no al “ser”. A decir de ellos mismos, es porque cuesta el reconocer cuando las cosas que suceden no son las mejores.

*Que fuera grande, es un trabajo en el que trabajan muchas personas.-
Margarita*

Es una tienda que ayuda a otras personas, no solo a indígenas, sino también a mestizos.- Gustavo

La cooperativa es donde se trabaja entre varias personas, es donde nos apoyamos entre todos. Ayudándonos entre todos al trabajar todos unidos, aunque no lo estamos haciendo ahorita.- Magdalena

Solo los que estamos sabemos cómo trabajamos, pero no todos trabajamos igual.- Gustavo

Se comenta la importancia de juntos descubrir cuáles han sido esos hilos que durante todos los años, desde que inició el proyecto, han sostenido y han permitido que el proyecto siga vivo. Es común ver en la región una serie de proyectos que han fracasado, por lo que es muy valioso el detectar los elementos que han posibilitado que esto continúe.

Actualmente es una oportunidad de trabajo para el o los meses que me toca administrarla al año, además de que también se ayuda a la gente dando el producto más barato.- Teresa

Y si lo que pensé está mal.- Chayo

Con este comentario se anima a que todos compartan lo que pensaron, además de que no hay respuestas malas, todos los comentarios son valiosos.

La cooperativa es una familia, que somos varios hermanos y todos nos ayudamos a atender la cooperativa, todos somos diferentes y me imagino que por eso no hemos subido.- Elsa

Ahorita no está siendo un trabajo parejo. Debemos trabajar bien juntos.- Chayo

Lo que yo quiero es trabajar para ayudar. Allá trabajo por el sueldo y aquí no lo hago por el dinero, no me llama, porque como que aquí me siento que es más para ayudar, para servir.- Elsa

Ahorita ya se da un sueldo, antes no.- María

Yo creo que sí se entra por el trabajo, es una fuente de dinero.- Gustavo

No me interesa el dinero si es para ayudar a la comunidad. Yo le ayudo a mí hijo porque me interesa que él trabaje, yo lo ocupo a él para que él me ayude, porque yo no sé mucho de cuentas y él me ayuda, y así él ya tiene su sueldito. Un impulso para que trabaje, que aprenda cómo se maneja la cooperativa.- Margarita

*Ahorita la cooperativa es una tienda, el que la cooperativa sea un proyecto que le tira a ser más cosas si es cierto pero ahorita solo ha sido una tienda.-
Teresa*

Hay algo que nos une a lo mejor es la amistad o a lo mejor es que podemos hacer más cosas. Yo lo veo como una forma de vivir mejor, como un estilo de vida distinto, a como son las otras tiendas que solo es de un dueño...Una oportunidad de vivir como hermanos, como un grupo de amigos. Ahí nos hemos mantenido como raquíticos, a veces lo siento como solos, como que solo en el mes que me toca me preocupa. Y eso es lo que me da como

miedo porque entonces no estamos siendo parejos, a lo mejor nos traicionamos, nos robamos, y el esfuerzo de uno, el otro se aprovecha. Así somos como una familia que podemos haber de todo, pero que podemos ser mejores.- María

La cooperativa es una manera de poder ser justos con todos. Y es un proyecto que ayuda a ser comunidad, a vivir mejor. Y aquí hasta se siente la confianza de que se hablen las dos lenguas. La necesidad de ser coherentes, que tiene que ver con que lo que hago vaya de acuerdo a lo que digo.- María

Decimos que somos cooperativa pero solo están los que están de responsables en el mes y los demás meses ni los pelo.- Teresa

Entonces ¿somos coherentes?, porque la pregunta es lo que estamos siendo ahorita. Y ahorita no estamos siendo así.- Teresa

Yo digo que somos un grupo de personas que trabajamos juntos y también pues es un trabajo que nos ayuda a mantener a la familia. Por ejemplo, mi esposa hace tortillas y ahí las podemos vender y eso es ingreso para mantener a la familia. Porque aquí se batalla mucho, no hay trabajo. Por otra parte es un punto de reunión, da gusto que la gente se junta ahí para platicar.- Carlos

Es un bienestar para todos, una fuente de trabajo, para servir a los demás por los bajos precios que damos.- Jorge

Es una tienda donde todos trabajamos, es mi herencia, y soy responsable de ser parte de la cooperativa.- Victoria

En cuanto a la pregunta dos y tres:

¿Qué me emociona y qué me asusta de la cooperativa? las expresiones fueron:

Me ilusiona que sea una tienda grandota, vender más. Y ya si tenemos bastante vamos a tener mucha gente. Y me asusta el no saber mucho de las cuentas. Y como somos muchos no quiero quedar mal. Yo quisiera que saliera todo ¡bien bien!.- Margarita

Me emociona la persona que esté trabajando, uno quisiera que todos los que trabajen estén contentos. Que esté bien surtida la tienda. Que todos trabajen bonito, que trabajen bien, y lo que me daba miedo era equivocarme pero eso al principio, pero ahora ya no.- Chayo

Que todos trabajen juntos, que todos pudieran estar empleados al mismo tiempo, a lo mejor por turno. Y me da miedo que entren en conflicto, el tener chisme, traición e intriga.- María

La manera en que se expresa María, al referirse que sean los demás quienes estén empleados todos al mismo tiempo, ella no se incluye, ya que es

desde hace algunos años que ella decidió apoyar y participar con el grupo, pero sin tener ella la administración de la tienda en ninguno de los meses al año.

Yo quisiera aprender a usar la computadora para las cuentas. Y me da miedo que a veces también falten productos. Me asusta tomar decisiones yo solo.-

Carlos

Me ilusiona vender mucho, y lo que me da miedo es salir con deudas, salir quebrada, cuando falta mercancía da miedo pedir porque no sé si voy a poder pagar.- Victoria

Me ilusiona tener suficiente mandado para poder vender mucho. Y hasta ahorita no me asusta nada.- Jorge

Me ilusiona que trabajaran todos juntos pero que sea de verdad, que no nomás se quedara en palabras. Tener mercancía, que vinieran proveedores y que nos dieran buenos precios para dar los precios bajos. Y pues que la tienda sea grande para que todos pudieran trabajar al mismo tiempo, que haya quien reciba los productos, quien haga las compras. Y lo que me asusta es que falte dinero, que no podamos pedir producto porque no tenemos dinero para comprar.- Gustavo

Por el comentario que hace Gustavo sobre el precio de los productos con los distintos proveedores, es que se propone consultar a la cooperativa de Creel

para saber cómo le hacen ellos con la elección de proveedores según los productos, para que se puedan ofrecer los productos a bajos costos.

Me ilusiona tener la tienda surtida, y que la tienda vaya creciendo y que un día todos trabajemos al mismo tiempo, y lo que le da miedo es que no doy bien el cambio, me equivoco.- Magdalena

A mí, me motiva trabajar en la tienda porque es un proyecto de algunas personas en la que todos trabajan juntos hemos aprendido de los errores, y me asusta que con el paso del tiempo que crezca por que vamos a tener cosas nuevas por ejemplo, lo de la computadora se va a manejar todo diferente, por ejemplo lo de las facturas, pero es ese susto lo que a la vez me anima.- Teresa

Con respecto al tema de conseguir una computadora, surge como una necesidad y una herramienta que puede favorecer cuestiones como la contabilidad, los inventarios, las compras, entre otras cosas, como es el estar haciendo las minutas de sus reuniones e ir haciendo un archivo de todo lo que sucede. Y se propone que para conseguirla sea un ejercicio de todos para gestionarla.

Lo que me ilusiona es que me da gusto que llegue gente porque están llevando su mandado económico y a mí me da gusto, y darles buena cara porque si está uno toda geniosa pues así no se arriman a la tienda. Que la

gente salga contenta con los precios. Y hasta ahorita no me asusta nada.-

Elsa

Se concluye la sesión con un cortometraje llamado el “Circo de las mariposas”, esto se reflexionará en la siguiente reunión debido a la falta de tiempo.

9.3. Tercera Sesión: *Quién soy...quiénes somos, la cooperativa la hacemos todos*

En esta sesión se recuerda lo que es la gestión; *hacer que las cosas sucedan*. Y es a donde va dirigido este diplomado. Si se pretende que las cosas cambien, se tiene que comenzar a hacer las cosas de manera diferente.

La sesión pasada también se trabajó algunas preguntas, que llevaron a compartir experiencias, mismas que hicieron se dieran cuenta de que tienen las mismas problemáticas, pero al no darse el tiempo de compartir información, se creían solos en esas situaciones.

En esta sesión se reflexionará sobre un cortometraje titulado “El circo de las mariposas”. Se pregunta, ¿qué les pareció? ¿Qué entendieron?

Se trataba de un circo, el Circo de las Mariposas.- Gustavo

Les pregunto, ¿Por qué creen que se llama así?

Es por la esperanza que cada uno tiene.- Ricardo

Por el proceso de la mariposa, que primero es gusano.- María

¿Qué pasaba con la gente que estaba en el circo?

Tenían defectos físicos, en el primero.- María

Era gente problema, los incomprendidos, gente con alguna discapacidad.-

Ricardo

¿Qué les gusto del video, si es que les gusto?

Lo del discapacitado que nunca se dio por vencido a pesar de todo.- Ricardo

Yo digo también que él nos pone el ejemplo a nosotros, nosotros si tenemos todo y muchas veces no queremos hacer las cosas, ya ve que le decían muchas cosas y a pesar de todo seguía ahí.- Gustavo

Al principio nomás estaba estancado ahí, se creía todo lo que le decían.-

María

Creía que Dios le había dado la espalda.- Gustavo

Puras cosas negativas.- María

Entonces en el primer circo, destacaban los defectos de las personas y lo peor era que ellos se lo creían.

¿Qué fue lo que más les gustó o lo que no les gustó?

Que en el segundo se recupera lo bueno de la gente, no nomás lo malo.-

Gustavo

A mí lo que me gustó es que lo que más te cuesta hacer va hacer lo más glorioso, entre más te cueste va hacer mejor, le faltaban las extremidades y descubrió que podía hacer grandes cosas.- María

Una de las escenas significativas, es en la que el protagonista pedía ayuda para atravesar unas piedras, pero las demás personas no le hacían caso. Hasta que él cayó al agua, y fue esa situación que le permitió percatarse que aunque tenía esa discapacidad que le impedía moverse, se dio cuenta que podía nadar, y al nadar él era libre por que podía moverse sin depender de nadie. No fue su decisión el caerse, pero esa situación lo obligó a arriesgarse y fue la manera de darse cuenta que podía nadar. Hay ocasiones en que las circunstancias que consideramos malas podrían ser lo que nos llevara a grandes aprendizajes. Y es de eso que se trata esto, el aprovechar las oportunidades que se nos presentan en la vida a pesar de que a primera vista no sean las mejores situaciones, seguramente eso brindará grandes aprendizajes. Y este proceso que estamos comenzando es un proceso que beneficiará al conjunto, aunque todo dependerá de ustedes.

A veces tenemos una actitud que ya no se puede más, porque nos creemos a la mejor lo que nos dicen.- María

Para continuar con la reflexión se propuso una actividad, en la que se les pide a todos que en hojas blancas escriban los nombres de todos los compañeros presentes, y de cada uno piensen y escriban una cualidad y algo que crean que el compañero pudiera mejorar. Se recuerda que la crítica no tiene que ver con ofender a la persona, sino en proponer como pudieran hacerse las cosas mejor.

Los defectos no haya uno como decirlo, para que no se vayan a sentir.-

María

Ante este comentario se dice que eso precisamente es parte de la actividad.

Al terminar todos se les pide que digan la cualidad que hayan escrito o pensado de cada compañero. Lo que compartieron fue lo siguiente:

Cualidades						
Victoria	María	Margarita	Gustavo	Carlos	Marcela	Ricardo
Me ayuda para hacer los inventarios de cada mes.- Ricardo	La organización y motivación que da en cada reunión.- Ricardo	Trabajadora, ayuda a una persona cuando no entiende, hablando la lengua.- Ricardo	Responsable porque da el servicio si uno lo necesita.- Ricardo	La participación porque brinda ayuda cuando se necesita.- Ricardo	Respetuosa y la participa en las fiestas de la cooperativa.- Ricardo	Trabajador y exigente.- Victoria
Muy responsable.- María	Es muy ordenada en todo.- Victoria	Ayuda a la gente.- Victoria	Ordenado en todo.- Victoria	Es muy cumplido.- Victoria	Muy trabajadora.- Victoria	Su sonrisa y que es de buena sintenciones.- María
Muy trabajadora.- Margarita	Bien trabajadora y muy bien la he visto hacer las cosas.- Margarita	Honesta.- María	Muy honrado.- María	Responsable.- María	Trabajadora.- María	Es muy trabajador y le gusta mucho el deporte.- Margarita
Responsable.- Gustavo	Inteligente y muy derecha.- Gustavo	Trabajadora.- Gustavo	Le gusta hacer las cosas bien hechas y es paciente para hacer las cosas.- Margarita	Muy trabajador y responsable.- Margarita	Buena persona y muy trabajadora.- Margarita	Participativo y trabajador.- Gustavo
Amigable.- Carlos	Responsable.- Carlos	Tratable con la gente, se lleva bien con la gente.- Carlos	Responsable en el trabajo.- Carlos	Puntual y trabajador.- Gustavo	Trabajadora y muy amable.- Gustavo	Responsable y amigable.- Carlos
Solidaria.- Marcela	Nos ayuda en todo.- Marcela	Amable.- Marcela	Responsable, amable.- Marcela	Trabajador.- Marcela	Muy trabajadora.- Carlos	Trabajador.- Marcela

En cuanto a lo que hayan pensado y/o escrito referente al aspecto a mejorar, como ustedes lo expresaron es algo que cuesta mucho trabajo decirlo, por eso por ahora no les voy a pedir que lo digan, pero sí que seamos conscientes de que esos serán los elementos que permitan que se avance y mejore el proyecto, que es lo que todos han expresado que quieren que suceda.

Yo pienso que ojala tuviéramos la suficiente confianza para decirnos las cosas. Como en la familia, en la casa hay más confianza, ojalá hubiera confianza entre nosotros, por ejemplo: decir siempre que entro, me deja todo

reburujado³², como me gustaría que me dejara eso de tal o cual manera, somos muy sentidos.- María

Cuesta el expresar esos elementos a mejorar porque a decir de lo que expresan da miedo como lo puede tomar la persona, como una ofensa. Se trata de llegar a ser capaces de ser críticos, y la crítica no tiene que ver con ofender, más bien ha sido un término, un concepto, una palabra que se ha mal utilizado y ahora la relacionamos con ofender, pero la crítica tiene la intención de ser constructiva, es decir que ayude a mejorar y eso sería a cada uno como personas, pero también al equipo y por consecuencia al proyecto. Algo que es importante considerar respecto a la crítica, son los modos en que decimos las cosas, eso es algo que se debe de cuidar. Un elemento relevante para lograrlo es sentirnos en un ambiente de confianza que permita el animarnos a ser críticos, primero con uno mismo para después serlo con los compañeros.

Entonces es un consejo y uno no se debe de enojar.- María

Una última actividad de la sesión, fue el pedirle a cada uno que se dibujara como cada uno se ve así mismo. Al terminar, todos platican sobre el dibujo que hicieron.

Esta soy yo, me puse con vestido, me puse grande porque me siento grandota con las manos así porque soy muy macha, no tan sonriente porque

³² Desacomodado.

no soy muy sonriente, me salieron como muy gordas las piernas, a veces estoy cansada y siento los pies hinchados de tanto caminar.- María

Me dibuje los pelos parados porque cuando uso cachucha a sí me quedan, un poco de barbita, camisa.-Ricardo (Medio sonriente, un muchacho joven, esto lo comenta María)

Ésta soy yo y ésta es mi hija, no sonriendo porque soy más seria.- Victoria

Aquí voy caminando, yo me pongo con mi paño y camino en un llano y voy muy cansada e iba subiendo en el cerro por eso se me ve una pierna larga y otra corta.- Margarita

Yo hice dos dibujos, en uno trabajando, echando mezcla y otro solo.- Carlos

Me puse con botas, hasta con la bolsa de la camisa, no me puse el bigote, me puse de azul porque es mi color favorito.- Gustavo

Yo me puse con vestido, hasta patoles³³ le puse.- Marcela

Los dibujos se pegaron en un papelógrafo y se les pide que entre todos recuerden a las personas que no asistieron para que uno de los compañeros escriba los nombres de ellos en el papel; José, Chayo, Elsa, Teresa, Beatriz,

³³ Dobleces de la falda típica de la baja Tarahumara.

Laura, Minga y Magdalena (las últimas 3 personas no asistirán al diplomado pues una es ya mayor y las otras dos viven fuera). Se les pide a todos que con los dibujos y los nombres escritos se piense lo que se está viendo ahí.

Dibujos.- Ricardo

Siete retratos.- María

Hay más ausentes que presentes.- María

Se reflexiona con ayuda del papelógrafo, en el supuesto que éste representa a la cooperativa y este proyecto está conformado por todos, por los que están y los que no están, por los que le echan ganas y por los que no le echan tantas ganas, por los que son más responsables y los que no tanto, en esto se representa la realidad. La cooperativa está conformada por todos y eso implica a la vez cosas buenas pero también las malas. Y son éstas últimas las que permiten el aprender de los errores y equivocaciones que suceden durante el proceso.

Se necesita identificar la identidad personal de cada uno, y es el conjunto de todas ellas las que crean la identidad del propio proyecto. Para ello el reconocer a manera personal lo bueno, pero también lo malo. Del mismo modo es importante el que los otros valoren y reconozcan las habilidades y cualidades que tienen, por esto la actividad que se tuvo en donde todos expresaron una cualidad de cada uno. Suele ser fácil ver lo malo en el otro aunque por el contrario es difícil decírselo a la persona. Se dieron cuenta de ello en el ejercicio. Ahora corresponde el que tengan presente esa cualidad que el otro ve en ustedes, para seguir

trabajando en ello, el gestionar seguir siendo mejores personas para aportarle eso al proyecto. La cooperativa no existe sin ustedes, ustedes son la cooperativa todo el año y no solo uno o dos meses en que les toque la administración. Ya se dieron cuenta con el tema de los proveedores, que es un problema que todos enfrentan y al estar informados de esa situación, pueden tomar acuerdos para saber qué hacer, qué decisiones tomar cuando se presenten esos casos en el futuro.

Y no solamente los proveedores sino los clientes, a veces hacen comentarios negativos, porque cuando no está fulano no me gusta venir, o dicen ya le estas trabajando la tienda a alguien, les hacen comentarios negativos. O clientes que ubican que con algunos si pueden robar.- María

Este proyecto no se trata de trabajar para alguien, sino para un beneficio comunitario, como ustedes lo han expresado. Y por esto el estar compartiendo, platicando y poniendo en común lo que sucede. El proyecto no es el edificio, no es sólo una tienda, sino un proyecto de todos que busca beneficiar a la comunidad, es un proyecto de vida. Entonces se debe de pensar qué es lo que quieren con este proyecto y cómo quieren estar él. El compromiso no es de uno, es de todos, y tendría que ser una responsabilidad compartida como ustedes lo expresaban en la sesión pasada. Este espacio de reflexión es algo que ahora se presenta y puede ser algo que ayude, pero lo valioso es que juntos decidan y acuerden lo que quieren con el proyecto para que éste se consolide y fortalezca.

9.4. Cuarta sesión: Contexto... una realidad que condiciona.-

Se inició recordando lo que se hizo la sesión pasada, para que los que faltaron se contextualicen sobre lo que se platicó. Se compartió la reflexión del cortometraje que se vio titulado “El circo de las mariposas”.

Pos la película era de un muchacho que no tenía brazos ni piernas y pos ahí él sí podía hacer las cosas, si se caía sí se podía levantar, se echó en el agua y también pudo nadar.- Margarita

O sea que descubrió que podía hacer muchas cosas, que antes él pensaba que no servía para nada nomás para espectáculo, y descubrió que podía hacer muchas cosas, nomás que tuvo que batallar mucho.- María

Que tenía miedo primero ¿no? y ya después se le quitó el miedo[...].tenía miedo que la gente hablara de él, se burlaran de él.- Gustavo

Ya estaba él como que así era, como que ya no servía para nada, como que yo así soy, ya convencido de que no servía para otra cosa.- María

La reflexión giro en torno a descubrir las capacidades y habilidades que tenemos y como a veces la rutina del día a día, los aceleres, no nos permiten descubrir esas capacidades, o podemos conocerlas pero no nos damos el tiempo

para aprovecharlas. Además, de cómo cualquier cosa que se esté dispuesto a hacer, se puede lograr.

Los personajes que aparecían en el video estaban etiquetados en el primer circo como si fueran solo defectuosos, y eran ellos mismos quienes ya habían asumido su vida como si sólo fueran esos defectos. Es en el circo de las mariposas que destacaban las cosas positivas de las personas. Y fue por esto que se trabajó la actividad de que

En una hoja pusimos los nombres de todos e íbamos a poner una cualidad y un elemento a mejorar.- Ricardo

Fue difícil poner el defecto de cada uno, porque se suponía que se lo íbamos a decir.- Victoria

Lo escribimos pero no lo dijimos.- Ricardo

Es difícil expresar de frente a las personas cuando lo que se va a decir no es algo bueno, aunque en este caso se trataba de decir algo que pudieran mejorar, les costó mucho trabajo escribirlo (esto porque creían que lo iban a expresar). Es importante el habilitarnos a expresarnos con el “otro”, a ser críticos. Y el sentido de esto, es porque todos estamos construyendo algo y todos somos parte de algo, es entonces que si existe una parte que no esté bien, de alguna manera afecta a todo el conjunto. Se debe de disponer a escuchar lo que tiene

que decir el “otro”, si esto no se hace no daremos oportunidad ni confianza para que el “otro” se anime a decirnos ese *algo* a mejorar.

No nos debemos de enojar porque nos dicen cosas a mejorar, en lo que no seamos tan buenos.- María

Lo que menciona María es fácil decirlo, pero no todos estamos preparados para recibir críticas, nos hiere, nos lástima, pero ser parte de este tipo de proyectos es crucial el habilitarnos a recibir la crítica, y esto no entendido como una crítica a nuestra persona, tendrían que ser cosas que contribuyan a ser mejores personas y por consecuencia le aporten al proyecto. Conforme vaya caminando el proyecto, iremos siendo capaces de recibir crítica, porque la crítica es lo que irá ayudando a mejorar, entendida ésta como lo hemos venido platicando.

Por ello la actividad que realizamos, el pensar y valorar al otro, el que se reconozcan sus cualidades pero también aquello que se pueda mejorar.

Como un consejo.- María

Otra actividad fue,

Nos fuimos dibujando cada quien, nos dio una hoja para que nos dibujáramos como nos vemos nosotros mismos, cómo somos y luego ya

pasamos ahí a platicarlo [...] también escribimos los nombres de los que no vinieron.- María

La intención de esta actividad fue trabajar la propia identidad así como ir vislumbrando la identidad de la cooperativa. Se destacó la importancia de identificarse como parte del proyecto. En un rotafolio se pegaron los dibujos y también se escribieron los nombres de quienes no estaban presentes, esto representaba a la cooperativa y sin cada uno, el proyecto dejará de existir. A su vez, la falta de dibujos representaba la realidad que están viviendo, hay muchos que son parte de la cooperativa pero también son muchas las ausencias, y eso les quita fuerza, los debilita.

Los que van a decidir ¿qué sigue?, ¿qué toca? son ustedes. Si ustedes al final deciden que la cooperativa siga como se ha trabajado hasta ahora, ¡que padre!, pero que sea una decisión de todos. En este proyecto están involucradas muchas personas, y son todos los que deben ser parte de lo que suceda. El detenerse y darse el tiempo para cuestionar ¿qué está pasando?, ¿qué ha pasado?, ¿qué estamos haciendo? si se va por buen camino o si toca el ir por otro lado, y de eso se trata este espacio.

Esto me parece interesante y creo que es para que cada uno lo reflexione.-

Teresa

La cooperativa es todo el pueblo porque si toda la gente viene a comprar, pues todos son cooperativa.- María

La cooperativa llega hasta donde ustedes quieren que llegue.

A pesar de que esto era el recordatorio de la sesión pasada, permitió el profundizar más y reflexionar. Para continuar con ello se trabajó otro ejercicio. Para esto se formarán 3 equipos; se hará uno con las personas que iniciaron el proyecto y dos equipos más con el resto del grupo. La instrucción fue que cada equipo en un papelógrafo decidiera si con dibujos o recortes de revistas harían un “mapa comunitario” pero partiendo de la cooperativa y de todo lo que la rodea, es decir, el contexto; no solo las cosas físicas, sino toda la realidad que envuelve al proyecto. Esto para los dos equipos más jóvenes, y el equipo de las personas que iniciaron con el proyecto hace 15 años harán lo mismo, pero con la perspectiva de cómo era todo eso cuando inició la cooperativa.



Trabajando en equipos

El primer equipo, el de los anayáwari³⁴ comparte un poco de la historia a partir de su dibujo.

³⁴ Antiguos o personas mayores en idioma Rarámuri.

Empezamos con reuniones con una religiosa, nos juntábamos mucha gente, y de ahí se empezó a platicar qué íbamos hacer, como un albergue, nos juntábamos para ponernos de acuerdo [...] no solo éramos nosotros sino mucha gente del alrededor de la comunidad [...] de ahí íbamos cooperando unos postes para cercar aquí abajo, pero ya de ahí ya no se hizo porque se fue la madre, entonces ya después nosotros ya éramos poquitos, y empezamos a tener reunión aquí en las casas.- Margarita

La primera reunión hicimos allá abajo, ya después hicimos estas reuniones y ya después el Padre organizó, para hacer costuras y ganar dinero. El Padre decía que era bueno juntar dinero para hacer una tienda, una cooperativa.- Chayo

El Padre nos decía que se podía hacer como la cooperativa de Cerokawi que ya había empezado.- Margarita

Las mujeres hacían costuras y el dinero que ganaban en las costuras los dejaban en las tiendas, no les alcanzaba podían comprar bien poquito.- María

Y luego ya pues ahí compramos poquita mercancía para vender, y luego el Padre cooperó con dos costales de frijol y tres de maíz, y nosotros cooperamos con 50 pesos cada uno para comprar un saco de harina y uno de azúcar y uno de MASECA y lo embolsábamos.- Margarita

En el dibujo están contentos porque cuando pensaban que la gente necesitaba comprar productos pero más baratos, y se vio que sí se podía lograr.- María

La primera vez vendíamos allá por mi casa, enseguida estaba una casita de una hermana mía que ya falleció, ahí tenía un cuartito y ahí empezamos a vender de a poquito y entre nosotros mismos comprábamos y luego ya de ahí empezamos a vender más, y la gente llegaba mucho porque el Padre me daba muchas galletas para vender baratas y ahí pos la gente llegaba a preguntar por galletas [...] Entre todos atendíamos la tienda, una semana cada uno, pero sin sueldo, éramos algunos.- Margarita

Éramos 16.- María

Ya al último ya nos cambiamos a esta parte. Ya entre todos hicimos adobes y así.- Chayo

El terreno era del ejido, lo donó.- María

No había muchas tiendas, solo una CONASUPO.- Margarita

Y en ese tiempo, ¿la gente en qué trabajaba?

Trabajábamos en un aserradero para los hombres.- Carlos

Las mujeres hacían costuras, pan y vendían en el tren, y también hacían wares.- María

De los 16 que comenzaron ¿cuántos eran mujeres y cuántos hombres?

Eran puras mujeres.- Carlos

Ya después como las mujeres no podíamos hacer muchas cosas, se fue pensando que los que tenían sus esposos e hijos, ayudaran, que también ellos, pues es que no era nada más una persona socia, sino que era para las mismas familias para beneficio de todos [...] el dinero no rendía porque la gente misma decía que no les alcanzaba a comprar, y la gente misma empezó a decir que había señores indígenas que venían de los ranchos y decían que aquí sí rendía, que en ésta con 50 pesos sí les daban cambio y en otras tiendas no, “nomás pido algo y ya no me dan cambio, y con eso ya puedo ir comprando más cosas”. Entonces el signo de pesos representa que el dinero sí rendía, que la gente estaba contenta cuando venía a comprar aquí.- María

Estuvimos como un año sin sueldo, porque el dinero que se ganaba se invertía para comprar más producto.- Chayo

Era un proyecto de la coordinadora estatal de la Tarahumara que daba para la casa habitación y el encargado fue con el Padre a decirle que si sabía de alguien que le hiciera falta una casa, y aprobaron que se hiciera la tienda con

ese proyecto. La cosa era que se tenía que poner el terreno, los adobes, y ya hasta que lo tuvieras levantado te daban la lámina, un calentón y un tinaco. Y se pudo porque todos pudimos poner adobes, pero las mujeres no podían hacer adobes y fue cuando los hombres entraron en acción.- María

De esos adobes que nos tocaron hacer acarreábamos, mientras algunos trabajábamos otros hacían la comida, y ya que terminábamos de acarrear nos hablaban para que fuéramos a comer.- Margarita

¿Cómo cuántas personas participaron en eso?

Pues los 16 socios y sus familias.- María

Otros acarreaban tierra, piedras o hacían zanjas.-Margarita

Antes no había trocas para traer cosas.- Carlos

Teníamos muchas ganas de tener este producto que ahora tenemos, vendíamos pura comida como tres años.- Chayo

Es importante rescatar la historia, porque ahí pueden estar muchas respuestas de por qué la cooperativa ahora es lo que es y tiene lo que tiene.

El segundo grupo compartió en su dibujo:

Nosotros hicimos a la cooperativa, un abarrotero que viene llegando con la mercancía, acá vienen en caballos a comprar.- Gustavo



Preparando su exposición

A ser cooperativo se aprende, para eso pues vimos que un negocio es tener un objetivo, qué queremos lograr, para ello pensamos en una cooperativa, ofrecer productos más baratos y también pusimos la familia hacia

un futuro, porque la familia está involucrada, entonces ser cooperativo vimos allá que las personas que vienen a caballo, las personas que van caminando, todas esas personas que nos rodean, como los niños también que salen de sus escuelas, los indígenas que también se acercan a esta cooperativa de una manera a comprar, a cooperar, ¿por qué cooperar? Pues porque les interesa de cierta manera los productos que se dan un poco más baratos que en otras tiendas que viven en nuestro contexto, en esta comunidad de San Rafael. Tenemos también el tiempo que es el reloj, que trabajamos un horario.- Beatriz

Pusimos los celulares, computadoras, porque ahora hay tecnología.- Gustavo

Los autos porque de cierta manera viene gente a comprar desde la entrada del pueblo, el camión, pusimos unas plantitas que es parte del contexto que

nos rodea y ya la persona que pusimos en la esquina reflexionando pues es lo que ahorita estamos viviendo, compartiendo que es esta reunión, este taller, y estamos pensando que está sucediendo a y pues también lo que se vive últimamente lo que es la inseguridad. También se puso esto... por que la cooperativa año con año hace su fiesta.- Beatriz

También pusimos algunos proveedores.- Gustavo

El Equipo tres nos comparte lo que puso en su dibujo.

Nosotros lo hicimos de esta manera, este cuadro significa lo que es la cooperativa, y estos son todos los productos que tenemos, es el refri³⁵ que tenemos, también vendemos pastillas y jabón, y todo eso y ya lo que está fuera del cuadro, es todo lo que hay, los que nos surten; los proveedores, y luego aquí está el campo, la escuela, el tren, y luego las familias que van caminando por alrededor de la tienda, las casas que hay. Las personas que vienen de lejos siempre vienen a caballo, a veces traen leña a vender y en los mismos burros se llevan el mandado.- Ricardo

Actualmente está más poblado San Rafael [...] dentro de la cooperativa tenemos a dos personajes: uno es Carlos y el otro es Ricardo porque son lo que están encargados de la tienda.- Teresa

³⁵ Refrigerador

Antes solo había sueldo para uno, pero ahora ya para el encargado y el ayudante, porque ahora ya es más grande la tienda. Y más adelante van a ser más.- Ricardo

También pusimos las fiestas tradicionales.- Ricardo

Andan bailando matachín.- María

Y ahí está la cruz³⁶ que se pone afuera de la tienda.- Ricardo

El expendió de cerveza (todos ríen) pero también pusimos todo lo que hay, el gimnasio, escuelas, casas, niños, adolescentes, ferrocarril, gasoducto, también está la tecnología que tenemos, como computadora, celulares, televisión, y aquí en la cooperativa el reloj.- Ricardo

Hemos crecido porque acá no llegaban los camiones.- Teresa

*Y también aquí no se da la discriminación se recibe a todos por igual.-
Beatriz*

Tenemos unas personas sentadas en sus sillitas como estudiando que es lo que estamos haciendo ahora, y que compartimos mucho.- Teresa

³⁶ La cruz se coloca para realizar un rito tradicional llamado Yumari

Aquí pusimos a las familias porque todos participan.- Ricardo

Después de las 3 presentaciones que dieron los equipos, analizamos el por qué la importancia de considerar el contexto, es decir, de revisar lo que sucede alrededor. Y esto tiene que ver con la pertinencia, pero ¿qué es eso?, que tan adecuado es para el lugar, para las personas, si resuelve necesidades de la gente o no.

El proyecto de la cooperativa puede no tener ese problema, porque una necesidad de todas las personas es el alimentarse, además de consumir productos básicos, por ejemplo: de limpieza. Y son esos productos los que se tienen en la cooperativa, cosas necesarias para la vida, para que la gente pueda vivir bien, entonces en ese sentido se puede decir que la tienda está adecuada al contexto. Les pregunto ¿lo que hay dentro de la tienda está adecuado a las necesidades, a la demanda de la gente?

Pues yo creo que faltan productos que la gente necesita.- Elsa

Se le pide que mencione un ejemplo.

Por ejemplo surtir carnes, leche, crema.- Elsa

Pues la gente de las comunidades que viene no usa las carnes, ni la leche líquida y pues todo lo que hay sí se lo lleva.- Gustavo

Esto que comparten puede ser un buen ejemplo para analizar. Las cosas que demanda la gente puede ser necesidad o bien puede ser un lujo. Ustedes dicen que la cooperativa vende solamente lo necesario, pero lo que comenta Gustavo es importante, lo que creemos necesario es pensando en ¿quién?, la leche, la crema, productos que necesitan refrigeración, puede ser muy bueno para gente que tiene donde almacenarlo. Pero por otro lado también están las personas que no tienen luz en los ranchos y esos productos se les echarían a perder. Eso que dijo Gustavo es un buen ejemplo para hablar de pertinencia. Se debe de considerar el contexto, es decir la realidad, para considerar si el proyecto es pertinente, adecuado a las necesidades del lugar donde se encuentre.

Todo lo que nos rodea es parte del contexto, situaciones políticas, económicas, naturales, del medio ambiente, del clima, etc. Y todo eso nos condiciona a nosotros como proyecto a tomar determinadas decisiones de cómo operarlo, cómo administrarlo, qué vender, cuánta gente puede trabajar y cuánta gente no porque no hay sueldo, todas esas realidades son las que nos hacen que tomemos decisiones sobre qué rumbo debe tomar el proyecto de la cooperativa. Por ello la importancia de revisar lo que sucede y está presente en nuestro entorno.

Para finalizar se presentó un formato digital que se estuvo trabajando entre algunos compañeros para facilitar la realización del inventario mensual, ya que cada mes tienen que hacer una lista a mano de todos los productos, esto

eficientará y ayudará a tener un mayor control de la contabilidad de la tienda. La idea es en la práctica irlo mejorando según las necesidades que vayan surgiendo.

9.5. Quinta Sesión: Lo que hago y lo que hacemos.-

En esta sesión el trabajo consistió en reunirse por binas (familias), como suelen administrar la tienda. Cabe señalar que cada mes dicha administración se lleva a cabo por dos personas: la responsable



Trabajo por familias

del mostrador y el ayudante. La dinámica consistía en que enlistaran las distintas actividades que realizan en la cooperativa para que ésta funcione. Al finalizar cada equipo presentó su información.

Durante las diferentes exposiciones que se llevaron a cabo surgieron algunas frases que estuvieron repitiéndose, a partir lo de lo que los otros equipos expresaban. A continuación doy algunos ejemplos de ello.

Es importante hablar la lengua a la gente que necesita, porque no todos entienden bien el español.-Margarita

¡Ah sí cierto!, yo también hago eso pero no lo puse!.-Chayo

Eso yo no lo hago así.- Teresa

En relación a la frase

A mí me toca estar en el mostrador, yo separo billetes y monedas para no batallar y dar el cambio[...] no guardo el billete hasta que doy el cambio para no equivocarme y no dar pie a que la gente me diga que me dio un billete más grande.- Ricardo

Hubo comentarios de que esa es una buena estrategia para que la gente no diga que pagó con un billete de otra denominación.

¡Ah, eso si esta bueno hacerlo!.-Elsa

Por ser la última sesión del año se concluye con un momento de convivencia como cierre del trabajo. Por lo que el análisis de lo que se presentó se realizará la siguiente sesión.

9.6. Sexta Sesión: *Decidiendo juntos el ser y quehacer de la cooperativa.-*

Se inicia la sesión con buenas noticias, ya que se compró la computadora y esto es como ellos expresan un sueño de todos. El reto ahora será el aprender a usarla.

Se recordó que la sesión pasada, se enlistaron las actividades que cada bina realiza para el funcionamiento de la cooperativa durante el mes que les corresponde administrarla. Esto es una actividad muy importante, ya que es algo en lo que todos deben estar de acuerdo para que la cooperativa funcione igual de bien entre un mes y otro. Se debe de diferenciar el realizar una actividad necesaria para el funcionamiento de la tienda en relación a los distintos modos de hacer las cosas, esto propio de cada persona.

Retomando la información de la sesión pasada, y a pesar de que es una misma cooperativa, se dieron cuenta que existen muchas variaciones en cuanto a las actividades que realizan entre un mes y otro. Por ello, entre todos determinan cuáles son las actividades necesarias para que la cooperativa pueda operar de la mejor manera.

Las actividades acordadas entre el grupo fueron:

- *Fondo de caja de \$1000.*

- *Checar precios*
- *Mercancía acomodada en su lugar*
- *Información de proveedores (cuándo llegan, cuánto se debe, qué se le pide)*
chechar los precios de los productos, para ver con que proveedor conviene más.
- *Acomodar mercancía – orden- departamento, lo nuevo se pone atrás, se deben de cuidar las caducidades.*
- *Revisar productos faltantes*
- *Poner precios, revisar cuando llegan productos a otros precios, cuidando no confundir al cliente. Trabajo de red, todos estar enterados del cambio de precios.*
- *Empaquetar productos: harina, chile colorado, chetos, royal, etc.*
- *Limpieza*
- *Socios productores*
- *Horario (entrada – salida)*
- *Utilidades – registro en el cuaderno de las ventas diarias, apartan la utilidad- ahorro. Cuando se entrega a la tesorera.*
- *Hacer pedidos (coherentes)*
- *Registros (notas, ventas diarias, demanda de clientes)*
- *Saludo, buen trato*
- *Inventario*

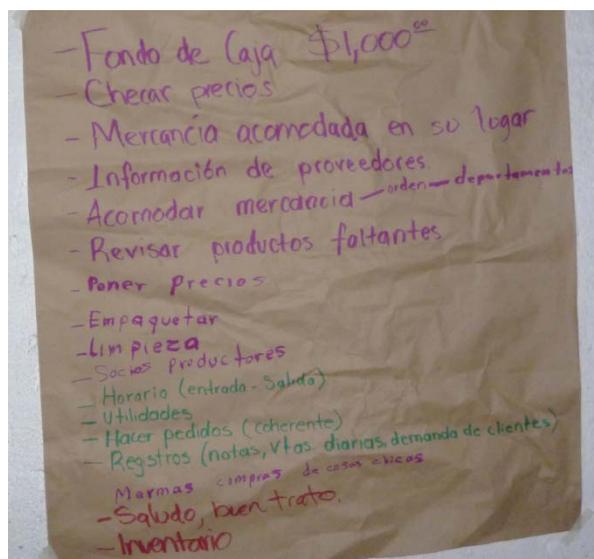
Durante el momento de aportación surgió el tema de la coherencia, y esto en cuanto a dos cosas: primero, los productos que se venden, es decir, si van

relacionados a las necesidades de la gente y segundo, en cuanto a la manera de acomodar la mercancía.

Una de las ventajas de la cooperativa es que una sola persona no es la que necesita ser la experta en todos los temas, sino por el contrario se trata de ir complementándose unos con otros, pedir apoyo al compañero, y entre todo el conjunto hacer que las cosas funcionen. Sería como ir aprendiendo de los demás, de lo que el otro hace bien.

Desde el inicio del proceso de diplomado se estableció, que los acuerdos que se hicieran durante las sesiones quedarán registrados en un papelógrafo para poder darles seguimiento. Y fue con esta actividad de juntos determinar las acciones a realizar durante el mes que surgieron acuerdos entre el conjunto.

- Acuerdo de que todos se aseguren antes de entregar la tienda que los \$1000 pesos del fondo de caja lo entreguen en cambio.
- La persona que entrega la tienda, debe de escribir en un papel la información de los proveedores pendientes.



Acuerdos

- *En relación a la variante de % que se aumenta a los productos para la venta, se hace la propuesta de que haya una persona encargada de compras, esto queda a considerarse, el abrir un nuevo puesto. Esa persona debería estar respaldada por todo el conjunto, sería una manera de evitar que se den diferencias en los tratos por parte de los proveedores, porque la misma persona estaría a cargo todos los meses, apoyado de quienes estén administrando la tienda.*
- *Empaquetar lo que se pide, no dejar pendiente para el otro mes. Es más difícil contabilizar por saco, cada responsable de tienda tiene que asumir el compromiso de empaquetar lo que llega. Considerar que algunas cosas tienen que estar en saco por aquello de que alguien quiera comprar por mayoreo.*
- *Si se queda como acuerdo que haya un mínimo en costal o paquete de MASECA o demás, pero lo demás sí debe de empaquetarse.*
- *Cuidar la economía de la gente, no generar consumo de productos que no son necesarios*
- *Pensar cómo podríamos evitar robos*
- *Firmas de entrega de los responsables cuando se entrega la tienda.*
- *Cuando haya algún producto que la gente esté solicitando, hay que anotar para después revisar si se puede vender ese producto.*
- *Queda pendiente pensar ¿cuáles serán los parámetros para comenzar el mayoreo?*

Con esta intervención se cierra este momento de trabajo, quedando pendiente más adelante retomarlo para enriquecerlo, revisar acuerdos e ir formalizando procesos, sin olvidar el respeto a los distintos modos y particularidades que cada participante le aporta al proyecto.

Otro momento de la sesión tiene que ver con algunos avisos.

Como ya se ha comentado, COMUNARR está vinculado con el ITESO y la Universidad Iberoamericana de México, además, existen alianzas con otros grupos, uno de ellos es en Oaxaca con la Universidad de la Tierra (esto ya alguna vez se había platicado). Se hace la propuesta de concretar un compartir con los de la cooperativa del Rebozo de Oaxaca ya que estarán de visita unos días en Creel y sería una buena oportunidad para conocer otra manera de ser y hacer cooperativa, además de promover la economía solidaria. En otros momentos se hablaba de la importancia de compartir con otros grupos las experiencias y aprendizajes que han tenido en relación a sus proyectos, así como establecer relaciones con las otras cooperativas. Se propone que podría ser un pequeño encuentro no solo con el grupo de la cooperativa de San Rafael, sino también con las otras dos cooperativas de consumo, la de Creel y Cerokawi (con ellas ya se tiene una relación previa). La intención sería que si el grupo decide participar, se organizaran para asistir. Esto por los tiempos, se realizaría en Creel.

A la vez, se propone como un ejercicio de gestión, siendo algo de lo que ya se ha platicado en otras sesiones. Entendiendo gestión en, cómo hacer que las cosas sucedan. Y para ello tendrían que organizarse para hacer que eso suceda,

el asistir a ese pequeño encuentro. La plática sería de 2:30 p.m. a 4:00 p.m. Ellos lo consultarán y me harán llegar la decisión sobre su participación.

Para finalizar la sesión se mostró la computadora que se compró para eficientar el trabajo de todos; inventario, compras, ventas, contabilidad, etc. Esto, como un logro de todos y un sueño más que se hace realidad. El tener una



Conociendo su computadora

computadora implicará un reto para todos, el aprender a usarla. El acuerdo es que sea Gustavo quien primero se capacite para utilizarla.

9.7. Séptima sesión: *Hacer que las cosas sucedan... una responsabilidad compartida.-*

Inicia la sesión con la asistencia de 7 personas, a decir de los compañeros se atravesaron algunos inconvenientes que no permitieron la asistencia de todos. En esta sesión se



Iniciando la sesión

pretendía compartir la experiencia de participar en el encuentro que se llevó a cabo en Creel con los grupos de las cooperativas de consumo de Creel y Cerokawi, así como con los de la cooperativa del Rebozo de Oaxaca y una persona de un proyecto llamado “la Comuna” de Monterrey. Pero esto se dejará para otra sesión para que se comparta cuando estén presentes la mayoría de los participantes, de la misma manera una actividad se pospondrá porque se necesita la presencia de todos ya que es profundizar y detallar las actividades que acordaron se deben de realizar durante el mes que estén administrando la tienda.

Se proyectó una presentación que facilitó el equipo de COMUNARR para explicar el tema del gasoducto, esto por solicitud del grupo de la cooperativa, ya que San Rafael se encuentra ubicado en uno de los ejidos afectados por el gasoducto. Esto desató en los participantes muchas inconformidades ya que según ellos mencionan que en las reuniones a las que los citaron no les hablaron con la verdad, porque es información distinta a la que yo les presenté. En

particular comparten una reunión en San Alonso (cabecera ejidal y centro de encuentro indígena de la zona), ahí les pidieron que firmaran un documento donde solicitaban otra reunión para que les dieran mayor información, pero según parece el documento que firmaron era donde se expresaban a favor del gasoducto. Esto evidencia la necesidad de estar bien informados, por lo que se les propone que cuando tengan necesidades sobre algún tema, a través de COMUNARR se puede investigar y compartirles lo obtenido.

Se tienen planeadas algunas actividades pero al no tener la presencia de todos, el conjunto decide dejarlo para la siguiente, ya que se ha acordado que mucho de los trabajos y reflexiones deben de contar con la participación de la mayoría.

Se les pregunta sobre el uso de los formatos que se elaboraron en la computadora para hacer el inventario.

No se utilizaron, lo hicimos a mano.- Chayo

Eso puede ser mi culpa por que yo no les hizo llegar el formato.- María

Se comenta que no tendría que ser culpa de ninguna persona en particular, porque son un equipo y todos tendrían que ser responsables de tenerlo con tiempo antes del día del inventario. Desde mi perspectiva pareciera que por ser

algo nuevo todavía no lo entienden bien, o bien por ser algo nuevo da miedo, y por eso prefieren seguir haciéndolo de la manera “segura” la que ya conocen.

Por ello, se platica sobre el empezar a hacer cosas nuevas puede generar un poco de miedo, pero que el conjunto tendría que animarse a hacerlo, en este caso principalmente a Gustavo que es quien está teniendo que enfrentarse al reto de aprender a usar la computadora, muchos de los aprendizajes que logre será por arriesgarse a moverle sin importar si se equivoca, entre todos corresponde el animarlo. Gustavo es uno de los participantes que no asistió por lo que no podemos preguntarle cómo se ha sentido con respecto a la computadora. La capacitación de Gustavo implica dos días aproximados en cada una de mis visitas.

El tema a reflexionar en esta sesión fue el de gestión, por lo que se comenzó preguntando, sobre si recordaban el nombre del diplomado. A lo que nadie respondió. Con la intención de ayudarlos, se mencionó el ejercicio que se realizó con la cooperativa de Creel, de organizar una fiesta. A pesar de esto la gente no recuerda el nombre del diplomado. Por lo que se los menciono yo, “gestión social”. La importancia de recordarlo es porque se reflexionará sobre la gestión. Se les preguntó, basados en la experiencia que tengan.

¿Qué significa gestión?, ¿cuándo han escuchado esa palabra?

Yo he oído esa palabra en campañas políticas, cuando prometen conseguir cosas.- María

Que nos van a ayudar.- Margarita

A hacer lo que se propone.- Victoria

Hacer la lucha de hacer algo.- María

Proponen que José comparta ya que él es el suplente del presidente seccional y cuando estaban en campaña mencionaban mucho esa palabra.

Significa conseguir cosas.- José

Para que quedará más claro María platicó una experiencia que ella tuvo de gestión un día antes, en donde una persona le pedía dinero para ayudarla por cuestiones de salud, a esto ella le dijo que iba a gestionar (hacer la lucha) a ver que se conseguía por medio del DIF. Con ayuda de esta historia se pregunta al resto de los compañeros ¿qué se entendió que era gestionar?

Informar.- Ricardo

Ayudar.- Margarita

Buscar.- María

Cumplir.- Victoria y Chayo

Con lo compartido recuerdan lo que ya se había platicado en otras sesiones,

Ponernos de acuerdo.- Chayo

Para entenderlo mejor, se revisó el ejercicio de gestión que tuvieron que hacer para participar en el encuentro de experiencias que se tuvo en Creel. ¿Cómo les fue?, ¿qué tuvieron que hacer durante todo el proceso desde que se supo del encuentro?

En qué nos vamos, a qué hora, quiénes vamos, cuánto cuesta - María

Al final todos los que habían dicho que iban llegaron, pero en 3 medios distintos, hubo algunas faltas de comunicación, no se pusieron de acuerdo en el lugar en que se encontrarían.

Hubo una gestión media reburujada.- María

A mí me habló Elsa ya noche para decirme que su hijo nos llevaba en la troca, y me pidió que yo le avisara a Carlos pero no me había fijado que ya no tenía saldo, y entonces Jorge dijo como no se le pudo avisar a Carlos, él se fue en la mañana para encontrarse en el camión y ellos ya se fueron en el camión.- Victoria

Es interesante el reflexionar sobre este ejercicio para saber las cosas que se deben de mejorar, como fue el caso de la comunicación. Al final todos los que iban a ir, llegaron y creo que fue una buena oportunidad de aprendizaje. Ahora bien, todos deben habilitarse a ser gestores, para que entre todos *hagan posible que las cosas sucedan*. Y ¿cuáles serán esas cosas?, las que decida el conjunto, por ejemplo si quieren que la cooperativa sea la mejor tienda de San

Rafael pues entonces todos tendrán que gestionar para que eso suceda, y esto no sería una responsabilidad de uno solo sino de todos.

Con respecto a esto último quiero compartirles algo que sucedió ayer cuando estaba en la tienda con Chayo. Que sea ella la que les cuente lo que sucedió.

Nos dimos cuenta que muchos proveedores en las notas que entregan no viene información necesaria, a veces no tiene ni el nombre del proveedor o bien el peso o las piezas entregadas, y eso hace difícil después el tener un control.- Chayo

Fue entonces que Chayo le solicitó que pusiera más claras las notas. Pero esto, tendrían que hacerlo todos cuando les toque estar en la tienda porque además de ayudar a tener más claras las notas es importante para poder poner precios. Esto llevó a acordar el tener una hoja con la información de los proveedores que surten la tienda.

Y es que no sabemos que hemos hecho, es descubrir que ya tenemos camino recorrido pero no sabíamos o no éramos conscientes.- María

Son muchas las cosas que ya saben, muchos los aprendizajes que han tenido, pero es necesario hacerlos conscientes, porque a veces no se dan cuenta de lo que saben y es entonces que no pueden compartirlos. Como es el caso de Margarita, según ella no sabe muchas cosas, pero en los tiempos que he tenido

oportunidad de verla en la tienda, me doy cuenta que es muy capaz en hacer muchas cosas. Y por eso la importancia de que se observen entre todos, para aprender de cómo trabaja el otro.

A mi hija le gustaba mucho trabajar con María porque siempre estaba pensando mejorar las cosas, el acomodar las cosas o lo que fuera, pero siempre estar haciendo cosas nuevas.- Margarita

Yo me acuerdo que cuando empezamos, no sabíamos cómo poner precios, y pues lo que no se le ocurría a uno se le ocurría al otro.- María

Como ya alguna vez compartieron el aprendizaje que tuvieron en cuanto a los precios en los productos, no los ponen con etiquetadora, porque se dieron cuenta que la gente cambiaba los precios y eso los llevó a tomar una decisión, utilizar plumón de aceite para marcar los precios.

Ayer observé algo muy interesante en Chayo, tomó una decisión que desde mi perspectiva es evidencia de experiencias del pasado que han producido aprendizajes en ella. Llegó el proveedor de carne para levantar el pedido, pero Chayo decidió no comprar, aunque no había nada de ese producto, y decidió eso porque como es época de lluvias, la luz ha estado fallando mucho y si se compra, se corre el riesgo de que pudiera echarse a perder, por lo que en lugar de reflejarse como ganancia sería pérdida. Éstas son pequeñas cosas, pero que son las que pueden hacer la diferencia y hacer que las cosas sucedan. Y así como en un momento observé eso en Chayo, seguro cada uno ha tenido aprendizajes durante el proceso y juntos van a ir descubriéndolos.

9.8. Octava sesión: *Rompiendo esquemas... ¡somos capaces, nosotros podemos!*

Se inicia como se acostumbra haciendo el recordatorio de la sesión pasada. Esto a través de una lluvia de ideas entre los participantes. En cuanto al tema de gestión se compartió la reflexión que se había tenido para que quienes no asistieron, pudieran estar en contexto. Y esto giró en torno al ejercicio de gestión que hicieron para poder estar presentes en el encuentro que se llevó a cabo en



Encuentro de cooperativas de consumo con el Rebozo de Oaxaca

Creel con otras cooperativas. Se mencionó que eso es reflejo de lo que sucede con el funcionamiento de la cooperativa.

Desde mi perspectiva, se debe a que en este momento no existe en la cooperativa una persona que nos guíe, que coordine, que diga lo que se va a hacer. Ahorita cada quien toma las decisiones. .- Teresa

Ante esto se le preguntó, si creía que ¿todo grupo social debía de tener una guía?

Sí.- Teresa

Sí, un líder, como en una escuela, se necesita de un director.- Beatriz

Sí, para que la persona se encargue de todos los demás y que vigile que se cumpla lo que se dice.- Jorge

Sí.- Victoria

Les propongo que argumenten su respuesta, tanto si se dice que sí o se dice que no.

Sí, aunque se debe de tomar en cuenta la opinión de los demás.- Teresa

Se les pregunta a los demás ¿qué opinan?

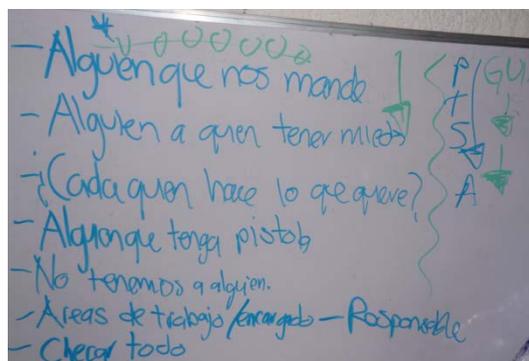
Sí.- Carlos

Sí, debe de haber una persona que nos diga, que nos mande, porque ahorita en la tienda cada quien hace lo que les da su gana, unos roban, otros no, porque no se está viendo a alguien que nos esté dando miedo, no tenemos un patrón.- Gustavo

No tenemos capataz.- María

Ahí está el presidente del consejo.-

Jorge



Lluvia de ideas, en esta reflexión se da una ruptura de cacicazgo

Pero tampoco a él se le respeta.- José

Tampoco sería bueno tener a alguien a quien tenerle miedo.- Teresa

Mientras otros dicen que sí

Alguien con muchas pistolas para mandar, alguien que nos jale las orejas a todos para que cada quien no haga lo que se les da la gana, como no tenemos a nadie hacemos lo que nos da la gana.- Gustavo

Me acordé de las tiendas grandes, como es Soriana, tienen varias áreas de trabajo, me imagino que tiene algún jefe inmediato o supervisor, y luego hay encargados, y me imagino que de esa manera se coordinan y organizan esas tiendas. Tienen un jefe.- Beatriz

Sí, debe de haber alguien que nos guíe el trabajo para que no se haga lo que se nos da la gana, y pos ya habiendo alguien la mera jefa pues ya se hace lo que ella dice que se haga, ya le vamos a hacer caso a la persona. Me voy a brincar para atrás, porque cuando estaba mi comadre María, ella era la que nos llevaba pues todo, ahora vamos a hacer esto y pues ya la seguíamos a ella. Yo sé que en ese tiempo estábamos bien, aunque no iba también pero si le hacíamos caso a mi comadre porque pues ella con mucha experiencia, ella nos decía, y pues yo no tengo experiencia casi de hacer como ella pensaba, y pues ya vamos a seguirla ella va por delante y pues ella ya decía vamos a hacer en la tienda, y pues ya íbamos todos, y pues muy bien como que muy unidos con ella, nadie decía no pos yo no lo voy a hacer ni me voy venir este día, y me acuerdo bien que ahí hacíamos una comidita para comer, y trabajar todos juntos.- Margarita

Muchos dicen que estamos así por el robo, pero no.- Gustavo

Hace mucho que pasó el robo, ya no, ya era para que nos repusiéramos.-

María

Yo me acuerdo que las primeras veces que empezaba a trabajar en la cooperativa y estaba María de presidenta o tesorera no me acuerdo, yo sinceramente, yo sentía como, yo me acuerdo que llegaba María y checaba todo, que se encargó, checaba las notas. Y yo si me sentía muy respaldada por ella, y a la vez tenía miedo de que no estuviera haciendo las cosas bien. Porque hace mucho me pasó que encargue maíz y no me acuerdo si me lo dieron muy caro o algo así y María me dijo que no me dejara de los proveedores, me regañó, pero con eso aprendí mucho.- Teresa

Teníamos a María y la veíamos como una líder y ella nos decía como acomodar las notas, teníamos que tener bien checadito.- Gustavo

Nos decía hasta como debíamos acomodar los billetes.- Teresa

Por eso está en la cooperativa.- Beatriz

Se les pregunta a dos compañeras que faltan de opinar.

Pues sí, que estuviera alguien coordinando porque muchas veces cuando entra en la tienda, hay como que algo hace falta, y yo digo que sí.- Chayo

Pues si necesitamos que nos den una buena regañada.- Marcela

Se propone analizar lo que estuvieron comentando, esto con ayuda de algunas frases que mencionaron y que se escribieron en el pizarrón, además de algunas preguntas.

Frases:

- *Necesitamos alguien que nos mande.- Gustavo*
- *Alguien a quien tenerle miedo, alguien que tenga pistolas, actualmente no se tiene a alguien.- Gustavo*
- *Que cada quien hace lo que quiere.- Margarita*
- *Alguien que nos regañe.- Marcela*
- *Se deberían tener áreas de trabajo, responsables.- Beatriz*
- *Alguien que checara todo.-Teresa*

¿Cuál es la diferencia entre esas tiendas grandes que se mencionaba y la cooperativa?. Obviando la cantidad de productos.

La manera de organizarse y trabajar, que todos tienen jefes.- Beatriz

Entonces, si tienen jefes quiere decir que son empleados, y ¿qué pasa en la cooperativa, tienen algún jefe?

No.- Todos

Se les pregunta ¿son empleados?

No.- Todos

O bueno si, pero también dueños.- María

Y con esto les pregunto ¿qué prefieren, ser empleados o dueños?

Dueños.- Todos

Cuando se les cuestiona sobre las frases que dijeron, ¿es lo que quieren?.

Guardan silencio, voltean a ver el pizarrón para leer, y responden que no.

Les pregunto ¿les gusta que alguien los esté mandando?

No.- Todos

Es entonces que se menciona la importancia de destacar las distintas habilidades de cada uno, y que cada uno es valioso aunque no todos siempre tienen que hacer las cosas de la misma manera, cada uno tiene sus propios modos de proceder. Para reforzar esto, se da un ejemplo de lo que sucedió con los que se encargaron de la tienda en enero a diferencia de quien la tuvo en febrero. Los primeros, pensaron que sería una buena idea separar las cosas de papelería en un estante que se encuentra de frente a la puerta de entrada, en lugar de tenerlo detrás de quien está en el mostrador. Al entrar quien administró febrero a la tienda y según algunos argumentos válidos, ella decide regresar las cosas al estante detrás del mostrador, ya que comenta que como en su mayoría

de los días estuvo sola atendiendo la tienda, le era muy difícil tener que estar saliendo para dar un lápiz o un borrador, además de que en su experiencia esas cosas que son pequeñas se prestan más a que la gente las robe.

Ahora bien, con este ejemplo les pregunto: ¿cuál de las dos decisiones es la correcta? Algunos dudan, a decir de ellos no pueden ponerse de un lado o del otro. Dicen que al responder estarían desacreditando la decisión de una de las personas. Con esta reacción se comenta que no se trata de ponerse en contra de las decisiones que tome una persona, sino por el contrario, todos deben de pensar lo que es mejor para el proyecto, y que en ese caso lo que le resultaba bien a uno, podría no resultarle igual al otro y eso no significó que alguno estuviera mal. Cada uno decidió lo que le convenía más, y ninguna de estas decisiones afectó a la cooperativa. Es entonces cuando se debe de considerar las distintas maneras de proceder de cada uno, y que hay cosas no negociables que si se tendrían que tomar en acuerdo de todos, pero cosas que verdaderamente impacten la operación de la tienda. Con esto se aprovecha para hablar de la importancia de la confianza que se debe tener en los miembros del equipo ya que cada mes hay alguien responsable, pero eso no implica que el mes que no están al frente se olviden del proyecto.

Siguiendo con las frases del pizarrón se pregunta; ¿para ser responsable de la tienda necesitarían tener a alguien a quien temerle para hacer su trabajo bien?

No.- Todos

Con relación a la frase “cada quien hace lo que quiere” y con ayuda del ejemplo del reacomodo de la mercancía, se reflexiona sobre si ¿el hacer cada quien las cosas como quiera, tiene que ser algo negativo?

No.- Todos

Esto tendría que ser siempre y cuando se respeten los grandes acuerdos que sí ayudan a que funcione la tienda.

En cuanto al punto de que no se tiene a alguien, se les pide que volteen a ver a su alrededor y que me digan si ¿hay alguien o no?

Si.- Todos

Es entonces cuando se analiza sobre por qué es que se cree que no tienen a alguien, cuando no solo hay alguien, sino que hay muchos que aportan a que la tienda siga adelante. Tan solo ahí hay más de 10 personas. Se trata de realmente sentirse equipo y no solo individuos aislados que se encargan uno o dos meses al año de la tienda. El ser ese equipo es lo que los hace ser cooperativa.

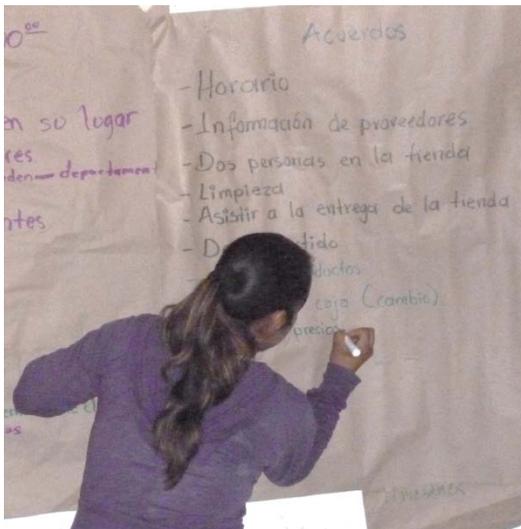
Si todos hiciéramos bien el trabajo no tendríamos que preocuparnos de lo que pasa en el mes que no estoy a cargo, sino que podríamos confiar en que todos somos responsables y cada uno hace bien su trabajo.- Teresa

En cuanto a la frase de organizarse por áreas, es un poco complicado ya que no hay muchos socios trabajando al mismo tiempo, por lo que el par de

personas que están al frente de la tienda tienen que cubrir todas las actividades necesarias para que funcione el proyecto.

Y por último la frase de “necesitar a alguien que checara todo”, son los mismos encargados quienes pueden hacerlo, se trata de confiar en el trabajo que hace cada uno.

Toda esta reflexión dio un giro en cuanto a la perspectiva de sus participaciones en la operación de la tienda, lo que los llevó a decidir que era momento de hacer algunos acuerdos de esas cosas no negociables que todos deben de cumplir.



Escribiendo acuerdos

Los acuerdos fueron:

- *Dos personas en la tienda*
- *Tener limpio*
- *Todos deben asistir a la entrega de la tienda*
- *Dejar surtida la tienda*
- *Revisar productos que lleguen en buen estado*
- *Fondo de caja (fondo)*
- *Dejar los precios de los productos*
- *Elegir encargado de compras (pendiente a decidir en asamblea)*
- *Asistir a las reuniones de cada mes.*

Después de acordar entre todos estos puntos, se pasa a otro tema importante y que estaba pendiente desde la sesión pasada, esto es relacionado a la computadora, que tiene que ver directamente con los avances que ha tenido Gustavo (quien quedó de responsable) en el formato del inventario y las compras.

No he podido avanzar.- Gustavo

Ante esto se dice que

Entonces no estamos siendo coherentes.- Teresa

Con el fin de animarlo, es que se dice que es una conducta natural cuando nos enfrentamos a algo nuevo, que nos dé miedo, pero que el reto está en irlo perdiendo poco a poco y animarse a enfrentarlo. La computadora está siendo un reto para Gustavo pero se trata de confiar en que podemos aprender.

Las ventajas de utilizar la computadora en los formatos ayudará a agilizar el trabajo de todos, que aunque ahorita vamos poco a poco aprendiendo, seguramente en un tiempo va a ser un trabajo que haremos en poco tiempo.-

María

Es importante que Gustavo se capacite.- María

Con esto se le pregunta a Gustavo ¿quiere seguir con el compromiso de la computadora?

En San Rafael no hay trabajo, ya tengo mucho tiempo sin trabajo fijo.-

Gustavo

El equipo dice que con más razón urge hacer ese trabajo para poder establecer más empleos y así asegurar no solo el trabajo de Gustavo sino de más gente.

Yo creo que todo esto de la computadora lo que genera es miedo porque es normal tener miedo cuando es la primera vez que hacemos algo, pero se trata de irle agarrando la onda para aprender.- Elsa

Pues si voy a continuar con lo de la computadora.- Gustavo

La intención es que más adelante sean otros cooperativistas quienes puedan también aprender y entre todos trabajar en la computadora.

Pasando a otro tema se habla de la necesidad de irnos relacionando con otros grupos que también se están organizando para producir cosas: artesanía, embazados, jabones, etc. Con esto comento que sé que hay una experiencia muy padre en Churo y que sería una buena oportunidad algún día darnos una vuelta para allá para que nos compartieran lo que hacen, cómo se organizan, etc.

Con respecto a esto, comparto que en mi visita pasada la compañera Chayo me preguntó sobre mi morral, yo le dije que lo había conseguido por el

proyecto de artesanía del CERESO de Guachochi, pero que en la comunidad de Samachike hay un grupo de mujeres que hacen artesanía muy bonita, esto lo sé porque yo viví ahí. Y que a petición de Chayo les pedí algunos morrales a las artesanas de Samachike para enseñárselos, además que se podría contactar con ese grupo, para ir compartiendo las distintas experiencias y aprender juntos (al final de la sesión se muestra la artesanía).

Ya para terminar se pide la participación de quienes fueron a la reunión de Creel con otras cooperativas, para comentar de manera rápida lo que nos compartieron.

Vino gente de Monterrey y Oaxaca aunque la muchacha que vino se veía que no era de México.- Gustavo



Decidiendo juntos

Se recupera que no se debe de estar atentos a que las ayudas siempre lleguen por medio del gobierno, sino que la diferencia está en que nosotros podemos empezar a construir desde abajo.

También se habló de las cajas de ahorro, que aunque en San Rafael si existen, las personas que las tienen solo se benefician, es más bien un negocio para la persona que la organiza, las que existen no son cajas comunitarias, son personales, no como lo que nos contaban que hacían en un lugar a donde fueron esos que vinieron de Oaxaca.- Carlos

También nos platicaron que ellos en su cooperativa hacen libros y folletos, es como una editorial pero chiquita [...] otra cosa que decían era que cuando habían estado en otro país las cooperativas habían sido la manera en que la gente sobrevivió a una crisis muy fuerte económica, que la gente se organizaba hasta para hacer casas.- María

Referente a esto se platica sobre una inquietud de Carlos, sobre hacer una caja de ahorro, pero que el beneficio de ésta sí fuera comunitario, y que también de ahí, de las ganancias se podría hacer a lo mejor alguna cosecha de agua³⁷ para la cooperativa y más adelante servir de ejemplo para la comunidad.

Estaría padre que la utilidad de la tienda sirviera para ir apoyando a la gente a hacer un cuartito o poner un tinaco, o según la necesidad.- Teresa

Esto da pauta a ir pensando qué podríamos hacer entre todos.

³⁷ Captación de agua de lluvia.

9.9. Novena sesión: En el compartir, está el aprender.-

Se inicia de la manera acostumbrada, recordando la sesión pasada por medio de una lluvia de ideas que hace el conjunto del grupo.

En esta sesión se tiene la presencia de un compañero de la cooperativa de Creel, que llamaremos Galeano. Se invitó a petición de los participantes para que



Aprendiendo de otras experiencias

comparta algunos aprendizajes que han tenido en la experiencia de la cooperativa a la que pertenece, además de apoyar

al equipo con algunas dudas concretas de la operación de la tienda. Esto se llevará a cabo con la lista de actividades necesarias que el grupo definió en la sexta sesión para que la cooperativa funcione.

Una de esas actividades es checar precios, respecto a esto se analiza que esto ha quedado a criterio de quien esté de responsable de la tienda, pero esto es el tipo de cosas que tendrían que acordar entre todos, para que no haya diferencia entre un mes y otro. Hay quienes suben el porcentaje que se supone debe de aumentarse al costo del producto para ponerse a la venta, que suele ser el 15%, pero de igual manera hay quienes ponen un porcentaje menor. Lo que genera en

los clientes que reconozcan a la tienda según la persona que esté a cargo, es decir, hay con quienes prefieren no comprar por que se dice que es más caro cuando está *tal persona*, así como también se da lo contrario, y esto es el tipo de cosas que no deberían de suceder.

Ante esto

Yo vi en la tienda que un mismo producto está a distinto precio.- Galeano

Por lo que le pedimos a Galeano que explique cómo le hacen en la cooperativa de Creel cuando tienen un mismo producto en distinto precio. Él explica la manera en que se debe de promediar, y cómo no debe de suceder esto ya que genera confusión en los clientes. Él recomienda que deben estar atentos a los precios que ofrecen los proveedores en un mismo producto, para ello sirve el anotar en un cuaderno el producto, precio y proveedor, para que cuando se haga el pedido sea a quien dé el mejor precio. Es importante siempre revisar los productos cuando llegan, considerar la caducidad, además del estado en que llegan los productos e inclusive checar las cajas aunque éstas estén cerradas por que puede venir la mercancía incompleta y mientras todo esto se haga delante del proveedor se puede regresar, del otro modo generará pérdidas. La manera de hacerlo en Creel es que lo hacen dos personas, mientras una revisa la factura, otra está verificando el producto. Les recomienda algunos proveedores que tienen los productos a buenos precios. Y con respecto a la caducidad de productos si estos ya están en tienda y se han tardado en salir, se deben de crear estrategias

que ayuden a mover el producto antes de que se convierta en pérdida, da como ejemplo poner una mesa de ofertas y buscar recuperar el costo del producto.

Otra actividad es el acomodo de productos, para ello Galeano comenta que vio que la tienda está bien acomodada, que deben de cuidar que se acomoden los productos por departamento, y que siempre el producto esté colocado de manera que se vea el frente. Respecto a esto y al tema de la caducidad, es que comenta la importancia de que siempre se acomoden los nuevos productos en la parte posterior del estante o mostrador, de lo contrario estarán arriesgando a que se venda primero el producto nuevo y la fecha de caducidad próxima se vaya rezagando.

Un elemento importante que destaca es la relación que se tenga con proveedores, ya que a ellos les interesa vender, y ofrecerán todos los productos que puedan, y se debe de ser firme, si acaso el producto es algo que no es del interés para ellos, no lo acepten, que no tengan vergüenza de decir que no.

Otro elemento a tomar en cuenta es que cuando se hagan compras y se pregunte por lo precios, que sean claros con respecto a si éstos incluyen IVA porque esto podría ser un problema en el momento en que lleguen a cobrar la factura, además de que se corre el riesgo de que no lo consideren a la hora de destinar el precio de venta, y el incremento no incluya el IVA lo que ocasionaría pérdidas. Con esto mencionado se cree que eso puede ser la razón de que no se vea la utilidad de todos estos años. Galeano recomienda que se tenga la

información necesaria de cada proveedor, en caso de que se necesite aclarar alguna cosa, por ejemplo: que el precio que les ofrecieron al momento de hacer el pedido cambie con respecto al cobro. Que se pueda cuestionar e inclusive regresar el producto ya que la información que les habían dado fue modificada.

Continuando con el tema de precios y a su vez de proveedores se menciona que es bueno cuestionar a los proveedores sobre posibles ofertas, sería el saber negociar con ellos. Se trata de dialogar, hay quienes al conocer el proyecto que es distinto a cualquier comercio, se comprometen y buscan el apoyar consiguiendo productos a menores precios. También deben de cuidarse de los proveedores que surten solos, porque ellos surtirán lo que quieran, claro que hay quienes son muy honestos, pero siempre es bueno tener precauciones y estar alertas.

¿Cuánta cantidad ya se puede considerar como mayoreo?.- Gustavo

A esto Galeano les dice que eso son decisiones que tendría que tomar el propio equipo, así como el porcentaje que se aumenta al costo para el precio de venta. Podría ser que sea un porcentaje promedio, pero también podrían decidir que dependiera según el producto, no solo respecto al mayoreo, sino el que sean productos de primera necesidad o no. Siendo todo esto decisiones que deberá tomar el conjunto. Aunque se comparte la experiencia de Creel, no tendrían que tomar los mismos estándares, ya que los contextos y las maneras de proceder de cada cooperativa son distintas.

Otra actividad es el hacer pedido, y aunque ya se abordaron algunas cosas con respecto a ello, Galeano les recomienda hacerlo por departamento, de esa manera se asegura que no falte nada de revisar. Con respecto a esto y recordando el acuerdo previo del conjunto, de dejar surtida la tienda a final de mes. Además de que las compras sean siempre coherentes según el contexto y las necesidades que se tengan, así como considerar la demanda de los clientes con respecto a algún producto en concreto.

En cuanto a la actividad de pesar y/o empaquetar los distintos productos que se piden a granel, se habla de la importancia de revisar la balanza ya que hace unos meses se estuvieron revisando algunos productos empaquetados en tienda y tenían distintos gramajes.

El tema de la limpieza es una actividad necesaria en todos los meses, pero esto se abordará en otra sesión donde se vayan especificando cada una de las tareas. Galeano les menciona la importancia de que el espacio sea agradable ya que eso invita a comprar. Mencionan como ejemplo algunas tiendas de la comunidad que están muy descuidadas y hay quienes prefieren no comprar si están en un espacio sucio.

Otra actividad es el de socios productores. Aquí es donde se trata de impulsar el que ellos mismos o bien otros miembros de la comunidad puedan sumarse a esto, apoyar la economía local, que gente cercana sea la que se vuelva proveedor. A demás de que esto, da el plus de saber que lo que se compra

beneficiará a familias de la región, volviéndose cada vez menos dependiente de los productos foráneos y asegurando que lo que se está comiendo es sano. De alguna manera se tienen algunas acciones que aportan a esto, como es la venta de artesanía del grupo de mujeres de la comunidad de Samachike, además de la venta de productos caseros que hacen algunas socias de la cooperativa; pan dulce, tortillas de harina, tortillas de maíz, frituras de harina, vinagre de manzana, entre otros.

Yo insisto en cuanto a lo de socios productores, anímense a crear más empleos, por ejemplo pesen especies, con eso le sacan mucha ventaja y puede ser otro puesto.- Galeano

Y hemos tratado de hacer mucho hincapié en esto por que como no hemos podido estar trabajando todos al mismo tiempo, es decir que haya puesto y sueldo para todos, que por lo menos puedan estar vendiendo las cosas que hacen para tener un ingreso.- María

Por ejemplo lo de la medicina natural se ha quedado como un sueño. Se hizo el intento pero no hemos podido, porque no hay dinero para hacerlo.- María

O lo de las gallinas para vender huevo, que también decíamos en otra reunión.- Margarita

Lo que no viene de la misma gente no dura, tiene que nacer de aquí, tiene que ser que el conjunto se comprometa. Porque si uno solo consigue el recurso al rato el proyecto se vuelve de una sola persona [...] ideas hay muchas, como es el tema de la comida sana, como un comedor público, para cuidar la salud, para que la gente no consuma productos de fuera, o esas Maruchan que hacen tanto daño, pero quien sabe si en un futuro logremos hacerlo.- María

Galeano cuenta de un proyecto de producción que está en la comunidad de Porochi, ahí elaboran jugo natural de manzana y la cooperativa de Creel está ayudando a venderlo, ya que ese es uno de los grandes problemas, la comercialización. Hay maneras de apoyarnos entre todos, es cuestión de organizarnos.

Otra actividad tiene que ver con las utilidades, que va relacionado con el inventario. Para ello se tiene que ser muy cuidadoso con los precios, estar pendientes de sus cambios, a los productos se les tiene que aumentar el IVA o el IEPS porque si no al final no saldrán los números correctos.

Las utilidades tienen que ver entre lo que se gasta en compras con la diferencia de lo que se vende. Depende mucho del compromiso que tomen de anotar o de llevar un registro de los promedios que ya hablábamos. Con esto al final de mes pueden calcular la utilidad aproximada. Para que al final

del año puedan decidir qué hacer, un porcentaje se reparte y lo otro se reinvierta o se considere para otro puesto.- Galeano

Con esto concluimos el compartir sobre las actividades a realizar para que la tienda funcione, y le pedimos a Galeano que nos explique algunas cosas en las que se ha tenido duda y tiene que ver con la forma en que se organiza la cooperativa, que nos hable del comité de la cooperativa y del consejo de vigilancia, las funciones que hay. Y con esto no se trata que él nos diga que vamos a hacer, sino que comparta cómo ellos han trabajado eso ¿cuál es el papel de ese comité?

Según las sociedades cooperativas, hay un presidente, secretario y tesorero. Tesorero está encargado de todas las cuestiones de utilidades, del dinero, el presidente es quien esté coordinando la cuestión de la cooperativa y el secretario es quien va a asentar los acuerdos que hagan. Cada año tiene que haber una asamblea y entre todos van a decidir quién será el escrutador, éste es el que va a contar los votos en contra o a favor de los acuerdos que se hagan en la asamblea, ya el secretario se encarga de ponerlo por escrito. Puede haber de 3 hasta 5 vocales, estos son los que se encargan de checar que las cosas funcionen, dentro de estos vocales está el consejo de vigilancia, éste se encarga de que los acuerdos se cumplan. De esto depende que le den firmeza al proyecto; el presidente, secretario y tesorero, tienen su cargo pero ninguno manda, quien manda es la asamblea. Ellos deben coordinar y la asamblea puede llamarles la atención.- Galeano

Aquí somos poquitos pero viene siendo como una cooperativa de familias.-

María

Según los estatutos de toda cooperativa, tiene que haber una asamblea en los primero tres meses del año, y ahí se da todo un informe de utilidad y ya todos deciden que hacer.- Galeano

A nosotros nos falta eso, nunca hemos hecho informe.- María

Otra cosa es que todos los miércoles tenemos reunión, y nos ponemos a estudiar. Muchos de los socios de Creel aprendieron a leer, escribir, sacar porcentaje, usar la computadora, entre otras cosas gracias a ese espacio que se dedica. Tienen que darse un tiempo para el estudio, como es el espacio que tienen ahorita.- Galeano

Y con esto se cierra este momento de compartir, porque son muchas cosas las que puede aportarnos, pero es imposible abarcar todo en tan poco tiempo, por lo que queda abierta la invitación para que vuelva cuando pueda, y le agradecemos mucho su tiempo y la visita.

Todavía hay algunos pendientes por platicar, hay una propuesta que tiene relación con lo que se estuvo reflexionando hoy, y tiene que ver con el compartir. Ya desde hace algunas sesiones valorábamos los aprendizajes que cada uno tiene, y como de la experiencia de otros proyectos podemos aprender, así que se

veía la posibilidad de visitar alguno para compartir la experiencia. Se había mencionado el grupo de producción que hay en la comunidad de Churo, y se estuvo pensando que en lugar de solo ir nosotros a visitar y conocer el trabajo que hace ese grupo de mujeres, propusiéramos un encuentro de cooperativas y algunos otros grupos de la región para compartir las experiencias y aprender de todos. Se está gestionando que se dé este espacio, la idea sería hacerlo en Mayo, para que no haga tanto frío, y que sea de un día para otro, la fecha todavía no se tiene, eso tendríamos que irlo pensando a ver si nos interesa el proponerle a los otros grupos el hacer este encuentro, ya que esto surge de las reflexiones que hemos tenido en este espacio. Con esto se da por terminada la sesión.

9.10. Décima sesión: Valorando nuestras fuerzas y reconociendo nuestras debilidades.-

Por esta ocasión nos reunimos más temprano de lo acostumbrado, por ser viernes de cuaresma se organizó un *ayúnari*³⁸.



Compartiendo el alimento

Se comienza la sesión platicando sobre la venta de los productos de las mujeres artesanas de la comunidad de Samchike, ha sido todo un éxito ya que ese tipo de productos no se elaboran en la zona de la sierra Baja, que es donde está ubicado San Rafael. Se seguirá trayendo artesanía como apoyo para su comercialización, dejando abierta la posibilidad de enviar productos de la región de San Rafael a Samachike para su venta.

Se propone iniciar platicando sobre dos visitas que se tuvieron, una el 27 de Febrero y la otra la sesión pasada con la visita de un miembro de la cooperativa de Creel, a quien se invitó para que compartiera su experiencia y resolviera dudas en cuanto a la administración y operación de la cooperativa.

En la visita del 27 de Febrero, vinieron de las Universidades, de la Iberoamericana, y venían de Guadalajara, de la Universidad del ITESO, una

³⁸ Rito religioso de tiempo de cuaresma. Se práctica el ayuno y concluye éste con una comida comunitaria al medio día.

muchacha que venía de Acapulco, también los compañeros de Creel, Pancho, Memo, Víctor, y la maestra Norma.- Gustavo

También decían algo de jesuitas.- Chayo

También vino el profe de Emma y el de la financiadora.- María

El de la financiadora me dijo que la siguiente vez que viniera lo llevara a conocer el barranco.- Gustavo

Aunque yo no pude llegar a tiempo, yo entendí que venía esa gente para conocernos y conocer el trabajo de la cooperativa y compartir el trabajo.- Beatriz



Platicando con otros el caminar

Fue un rato muy pequeño lo que estuvieron.- Gustavo

Yo con el que pude platicar fue con su profe, y lo que querían era conocer los proyectos en los que trabajan, y cómo trabajan para ver como apoyarlos, también dijeron que cada uno tiene una función distinta y que puede aportar algo. Y también de cómo ha estado el diplomado, de lo que se ha aprendido.-

Teresa

*También preguntaron sobre la historia de la cooperativa, y aquí las que platicaron fueron Margarita y Chayo por ser de las socias que empezaron.-
María*

También me preguntaron si se pretendía que el proyecto de la cooperativa creciera.- Gustavo

El objetivo es conocer los proyectos que apoyan para determinar cuáles proyectos continuaran financiando. Y por esta ocasión el único proyecto que se



Compartiendo con otros...

visitó fue el de San Rafael. Les comparto que según lo que a mí me mencionaron todos estuvieron muy contentos de conocerlos, tanto el proyecto de la cooperativa así como lo que se está haciendo en el diplomado.

Les platico como todos ellos están respaldando y haciendo posible el que yo pueda estar acompañándolos. Y que me da gusto que ya puedan ponerle rostro a todo eso que yo les he venido contando. Me interesa saber ¿cómo se sintieron con la visita?

Yo me sentí muy emocionada y fue una experiencia bonita el conocer a esas personas, me sentí con mucha confianza, les platiqué de mi trabajo y sobre lo que hacemos en el diplomado.- Teresa

A mí me gustó porque me sentí apoyado y es una manera de no sentirse solo, de saber que hay gente fuera que está apoyando.- Gustavo

Me sentí contenta de que venga gente de lejos a visitar y a ver qué es lo que se está haciendo. Sentí que es como que venga gente a abrirle los ojos, eran muchos y también venían compañeros rarámuri, me gustó mucho que sean tan sencillos.-Margarita

A mí se me hizo padre porque todo fue como muy amigable. Todos nos recibieron con una sonrisa, y que padre que esa gente que tenga esos cargos nos demuestren un interés, se ve que es sincero su apoyo.- María

Yo espero que no vayan a estar como los políticos que solo vienen una vez, yo espero que si no vuelven ellos mismos vengán otros a seguir visitando, porque se ve que ellos tienen pensamientos buenos.- Margarita

Y para cerrar el tema de esta visita, les comparto algo que estuve analizando, y es cómo esa gente que viene de fuera tiene la facilidad de darse cuenta las maravillosas cosas que todos ustedes hacen. Que todos ellos valoraron lo que cada uno hace. Y yo les comento que desde mi perspectiva pareciera que a ustedes les cuesta más trabajo darse cuenta de todas las cosas buenas que tiene el grupo, todo lo que hacen, todo lo que pueden lograr. Y que de verdad deberíamos de aprovechar cómo ellos en tan poco tiempo pudieron tener una lectura de todo lo que implica este grupo. Que son mucho más que una sola tienda

de la cooperativa, se está haciendo comunidad, siendo comunidad, compartiendo la vida, la comida, estamos tratando de beneficiar a la comunidad con sueños de que poco a poco sean más comunidades las que se sumen a éste tipo de proyectos, se está gestando algo muy bello, pero hace falta el darnos cuenta de todo lo que somos. Por ejemplo, Margarita sabes muchísimas cosas, pero son más las que crees no saber. Con el ejemplo que dabas de esta gente que vino a visitar, sí es cierto ellos saben cosas, pero tú también sabes otras distintas a las que saben ellos. Por ejemplo, probablemente ellos no saben sembrar una tierra, y yo sé que tú sí sabes. Por eso es tan importante valorar no solo lo que somos sino lo que sabemos, todos nuestros conocimientos, aprendizajes, y entonces vamos a fortalecernos entre todos, en las cosas que yo no soy tan buena el otro me ayuda.

Se invita a los participantes a que compartan lo que sucedió en la visita de la persona que vino la sesión pasada de la cooperativa de Creel.

Nos animó a trabajar todos juntos, a tenernos confianza, y que cuando no podamos hacer las cosas nosotros, que preguntemos a los demás porque puede ser que ellos si sepan aquello que nosotros no, entonces podremos hacer las cosas bien. Que entre todos podemos ayudarnos y que nos atrevamos a decirnos las cosas, cuando veamos que el otro no hace las cosas tan bien.- Margarita

Ante esto se pregunta ¿qué consideran que es lo que está faltando que no les permite crear esa relación con el otro, para que se atrevan a pedirle ayuda y a reconocer cuando no saben o no puedan hacer algo?

Para mí algo importante que él nos compartió es que en la cooperativa de Creel, el grupo se da un espacio para estar preguntando, apoyándose, que es un espacio para estudiar, y que el estar reuniéndose una vez a la semana les ayuda a irse teniendo más confianza.-Beatriz

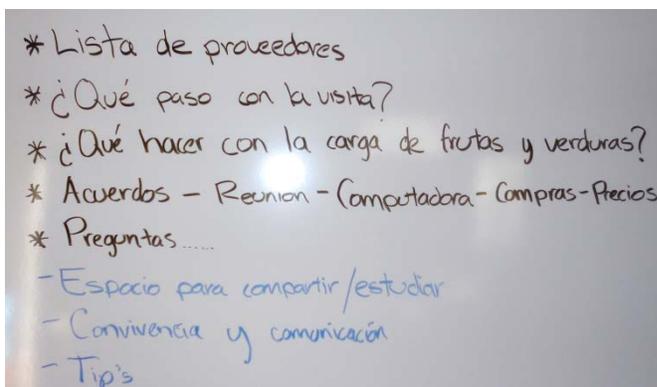
Falta tener más convivencia y comunicación, que no se tiene tanta interacción entre todos a menos que les toque recibirle o entregarle la tienda. Y falta poder estar todos involucrados.- Ricardo

Me gustó que viniera porque estuvo dando algunos tips concretos sobre el manejo de la tienda, como la cuestión de los precios. Y se ve que tiene la voluntad de seguir acompañando.- María

A mí me gustó mucho esa aportación sobre los precios, ya que no sabíamos cómo debíamos hacerlo. Yo quiero que continúe asistiendo para que comparta cómo hacen las cosas allá y nosotros aprender, además de que él nos dijo que en cualquier momento podemos contar con él, inclusive visitar la cooperativa de Creel para conocer cómo trabajan allá.- Gustavo

Algo que es importante recordar que él nos compartía, es que cada grupo es una realidad distinta por lo que no se puede pretender copiar el funcionamiento de la cooperativa de Creel para la cooperativa de San Rafael, porque las maneras, los contextos son distintos, cada uno tiene que tomar las cosas que les funcionan, no necesariamente copiar, porque lo que le funciona a una puede no funcionar a la otra. Y que todos somos capaces de aportarnos, tanto ellos (grupo de Creel) a nosotros pero también nosotros a ellos (grupo San Rafael), si bien es cierto en cuestiones fiscales, administrativas pueden ellos conocer más, pero la comunidad que aquí crean es algo muy fuerte que ustedes tienen y que seguro podrían aportarles a ellos. Y que todo está en que el grupo se fortalezca y entre todos tomen las decisiones.

Para continuar con la lista de pendientes que se tienen anotadas en el pizarrón y en relación con el último punto que se vio sobre la toma de decisiones,



Revisando los pendientes

se recuerda la necesidad de tener su reunión de cooperativistas ya que muchos de los acuerdos pendientes son decisiones que tendrían que tomar en ese espacio. Se insiste en esto porque hay cosas que al no resolverse allá

impiden el poder avanzar acá, así que se anima a que se organicen para que se den el tiempo y se pongan de acuerdo en esas cosas que han quedado volando y que en la medida en que las definan le irán dando forma, estabilidad al propio

proyecto de cooperativa. Se trata de ir poniendo en práctica lo que se está reflexionando en este espacio, ir destrabando esas cosas que han atorado y no dejan avanzar. Es importante el tener un espacio de encuentro entre ustedes, que todos conozcan el proceso de cada uno, porque los tiempos del diplomado no van a dar para que se resuelva todo, además de comenzar a verse cada uno en la cooperativa durante todo el año, ya no solo los meses que la administran, es decir, estar informados, saber lo que está pasando.

La asamblea debe de juntarse una vez al mes, solía ser a finales de mes para que pudieran tomar algunas decisiones con respecto a la entrega y administración del siguiente mes.- María

Se debe de trabajar juntos, por un lado ustedes recuperar sus reuniones y a la par tener este espacio de compartir y reflexionar, y así se fortalece el proceso.

Yo quiero recordar otra cosa que él nos dijo, animarnos a ser también productores, a lo mejor en un futuro se pueden tener gallinas y vender ahí el huevo, o bien criar y vender gallinas. Pero



esto sería un

Pensando juntos nuevos proyectos

compromiso y una responsabilidad para todos.- Gustavo

Él nos dijo que tenemos que estar muy al pendiente de los productos que nos llegan, que no estén caducados, o incompletos.- Chayo

Él también recomendaba que la caducidad se tiene que revisar cuando llega el producto para que si está próxima la fecha de caducidad se regrese y si éste ya está en tienda se ponga en oferta. Y también aunque las cajas vengan cerradas, se deben de mover para identificar si se siente algún hueco para que la mercancía esté completa.

*Antes eso sí se hacía, pero es cuestión de recuperar ese tipo de cosas.-
María*

También decía de la importancia de preguntar a los proveedores si los productos ya vienen con el IVA incluido.- Beatriz

Todos están de acuerdo que al compartirles la experiencia que la cooperativa de Creel ha tenido, puede ayudarlos a aprender y empezar a hacer cosas que ayuden al proceso y manejo de esta cooperativa.

Ahora se pide a Margarita y Chayo que compartan algo que sucedió en la mañana en la tienda.

En cuanto a la fruta y verdura, debemos de pesar cuando todavía están los proveedores para que si no está completa les digamos, además de que puede no estar fresco lo que nos traen, debemos de ver y revisar no solo lo que está por encima. Porque un problema que tuvimos fue que en la factura viene la pieza, es decir, una caja y el precio, pero no sabemos la caja cuánto pesó, entonces no sabríamos si para el siguiente pedido llega más caro o más barato. Si el siguiente mes que ya esté otro socio a cargo, puede hacer el pedido y ver que sigue llegando al mismo precio, porque viene por caja, pero puede ser que la caja del mes anterior pese menos que la actual, y con eso de que solo vemos que es una caja creemos que es la misma cantidad.-
Chayo

Es por eso la importancia de anotar cuando llega el pedido no solo que es una caja sino cuanto pesó la caja y el costo. Y también debemos de revisar los gramajes de los productos ya empaquetados, por lo menos para saber realmente el costo de las cosas que estamos vendiendo. Tenemos que estar más truchas, porque los afectados al fin de cuenta somos nosotros mismos como consumidores.-
Margarita

Se pasa a otro momento de la sesión, se les entrega una hoja blanca a cada uno para que escriban 3 preguntas que deberán responder de manera personal para después compartirlo.

1.- ¿Qué soy buena o bueno haciendo en las actividades de la cooperativa, para que considero que soy buen@?

2.- ¿Qué me cuesta más trabajo hacer en cuanto a las actividades que implica la cooperativa?

3.- ¿De lo que me cuesta trabajo, quién me puede ayudar, o qué necesito?

A continuación presento lo que se compartió

Cooperativista	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Comentarios de los compañeros
Ricardo	Estar en la caja despachando, sacar precios y hacer pedido. Antes no lo sabía pero ahora ya aprendí. Le gusta hacer eso.	Usar la báscula de la pesita, reclamar a las personas que se llevan cosas sin pagar. Me da mucha vergüenza.	Cuando los proveedores no bajan hasta la tienda a tomar pedido. Dejo el pedido en otra tienda. Y para el uso de la báscula pues que alguien me enseñe por que no sé bien a usarla. Le pido a Victoria que me traiga algo de producto. Contar con una tarjeta de celular como gasto operativo para estar hablando con proveedores.	Cuando los proveedores no bajen, se le dice que sea él mejor el que vaya por el producto, y estar pendiente de ellos para insistirles que bajen a la tienda, pedir los datos de sus jefes para hablarles y solicitar que vayan a surtir. Y si no se anima puede pedir ayuda a otro compañero
Gustavo	En todos los trabajos soy siempre muy cumplido. Hacer pedidos, preguntar por precios, y buscar quien lo da a mejor precio (se propone registrar los precios para después poder comparar y tener parámetros de precios), estar en la caja. Acomodar mercancía y pesar.	Le cuesta trabajo poner los precios altos (de cuando llegan los productos más caros) le da pena estarle diciendo a la gente. Le cuesta trabajo fiar, el tener que decirle que no a la gente.	Le pide ayuda a su mamá que es la que lo acompaña en la tienda para que ella sea quien les diga que no. O también si Chayo está por ahí le pide que sea ella quien les diga que no. En cuanto a la báscula pediría ayuda a María	
Teresa	Limpiar, sacar precios, pesar, ordenar las cosas, le gusta platicar con los proveedores	Hacer la lista de pedidos, no sé qué proveedores dan más barato, no se comparan precios. También el cuidado de la verdura por que se echa muy rápido a perder. Tiene dudas de si se vende por mayoreo se va a dar a otro precio.	Suelo pedir apoyo a la tesorera, al socio que estuvo en el mes anterior. Y a Gustavo ahora que sabe que a él le gusta y que es bueno en hacer pedidos.	Lo del precio a mayoreo, se tomará el acuerdo en la asamblea de cooperativistas
Victoria	Limpiando, checar precios, checar los productos que faltan.	Despachar a clientes que llevan mucha mercancía. Ser más hábil en sacar cuentas y el uso de la báscula. Pedir mercancía.	Le pide ayuda a su esposo Jorge para que le ayude a hacer cosas que ella no puede.	Se propone que se capacite en las cuentas para que ella vaya aprendiendo.
Carlos	Vigilar, estar pendiente con los clientes. Participar cuidando la cooperativa. Cosas técnicas (luz, cambiar tubos)	Sacar porcentaje, hacer los pedidos con los proveedores, cuando no tiene quien le ayude en la tienda.	Todos los socios le pueden ayudar en lo del porcentaje, al que le pide ayuda es a Ricardo y Jorge. Así como también a hacer los pedidos.	
Chayo	Soy buena para poner precios y acomodar provisiones.	Le cuesta hacer pedido por que los precios luego vienen muy diferentes. Sacar cuentas por que los productos llegan dañados.	La puede ayudar cualquiera que sea bueno para sacar pedido y cuentas. Gustavo, Victoria, Jorge y Ricardo.	
Elsa	No tengo mucha experiencia en la cooperativa, apenas estoy aprendiendo	Me cuesta sacar el porcentaje de los productos.	Le pide ayuda a su hermano Jorge	
José	Él no supo decir nada (yo le propongo por la experiencia de verlo que es bueno en revisar los pedidos)	Le cuesta trabajo organizar las actividades que debe de hacer para la tienda.	Todos, por ejemplo Gustavo que está más al tanto porque está con toda la información de la computadora.	

Ricardo compartió sobre una persona que suele llevarse las cosas sin pagar, y al compartirlo con los demás compañeros surgió que esa persona suele hacerlo también cuando otros están a cargo de la tienda. Victoria comparte que a ella también le pasa y no solo con esa persona sino que hay otra que suele

hacerlo, entonces al ponerlo en común acuerdan todos tener precaución con esas dos personas, que no se les fiará y tienen el respaldo de todos los compañeros.

Yo no le tengo confianza a la muchacha que me ayuda a pesar, y por eso me gusta estar pesando lo que ella empaca.- Gustavo

Por este comentario, se le pregunta que si él hiciera el ejercicio de sacar una muestra de 10 paquetes de los productos que ella empaca, ¿cuántos paquetes cree que estarían mal pesados?. Se le pregunta con el fin de que reflexione, sobre la utilidad de esta persona que tiene, que si él no confía en que ella hará un buen trabajo entonces no tiene ningún sentido que la tenga ahí, porque de todas maneras él estará haciendo el trabajo doble, haciendo lo de él y rehaciendo lo de ella. Con la pregunta que se le hizo, él responde

Probablemente todas las bolsas estarían mal pesadas.- Gustavo

Es entonces que a todos les preguntó, ¿qué recomiendan? ¿qué se puede hacer con esta persona que casi todo lo que pesa le está saliendo mal?, ¿qué le faltará a ella?, ¿sabría pesar?

Pues se debería primero enseñarla a pesar.- Teresa

Se debe de capacitarla para que vaya aprendiendo, para que mejore su técnica para pesar, para que en lugar de que tenga que estar revisando cada

bolsa que empaqueta, pueda tener la confianza de que todo el trabajo que está haciendo lo está haciendo bien. Y esto aplica para todo, no solo se debe de enfocar en que se aprende, sino también en lo que se puede compartir al otro. Y es responsabilidad de cada uno el estar compartiendo con el otro, para que todos poco a poco estén mejor capacitados.

Una de las básculas no es muy exacta, yo lo que hago es después revisar el peso de lo empaquetado en la báscula eléctrica.- Margarita

Esto sirve como otro ejemplo, de que si todos han tenido problemas con esa báscula pero nunca lo comparten cómo pueden tomar una decisión al respecto de si se puede arreglar o si deberían comprar una báscula nueva. Con esto se revaloriza la importancia de estar compartiendo y teniendo espacios de encuentro en donde entre todos generen aprendizajes, y el estar informados ayuda a poder tomar decisiones.

Esa báscula necesita asegurarse con unas tuercas que tiene.- María

Es entonces, que con esta aportación surge nuevamente otro ejemplo de cómo ahí mismo se puede encontrar a las personas o herramientas que ayuden a resolver dudas y problemas a los que se enfrentan, y al poner a disposición del otro lo que conocen, generan en los demás nuevos aprendizajes.

Se le pide a María que si ella le sabe a la báscula, podría ir junto con Gustavo y mostrarle cómo es que se puede nivelar la báscula y así él aprenda, y pueda él compartirlo con la muchacha que le ayuda, y así todos aprenden. Sería ir creando entre todos redes de aprendizajes en el compartir los conocimientos que tienen.

En relación a lo que comparte Gustavo de fiar a la gente,

No tengan miedo de decir que no, al fin de cuentas se está jugando el interés del propio proyecto de la cooperativa, y de vez en cuando tocará ser firmes, ya que de todos depende que el proyecto continúe y sigan beneficiando a todas las personas que vienen a comprar.- María

En cuanto a los productos que vienen caros, y que a Gustavo le cuesta trabajo poner esos precios, se le dice que desgraciadamente es una realidad complicada para todo el país, pero que el beneficio de estar incrementando solo el 15% ya es un gran apoyo a la gente.

Entonces esto podría animarnos a convertirnos en productores y en lugar de tener que vender ese tomate carísimo, podríamos nosotros tener nuestro huerto e ir vendiendo la propia hortaliza que sembremos, o bien impulsar las conservas y deshidratados, esto podría ser una buena estrategia.- María

Para concluir la sesión les comento que en la siguiente ya traeré más información sobre el encuentro de Churo con otras comunidades.

9.11. Décimo primera sesión: Definiendo el sueño y construyendo el camino.-

Se inicia con el recordatorio de la sesión pasada. Se analiza el porqué del ejercicio de las 3 preguntas que se tuvo en la última visita. El objetivo del ejercicio no fue para evidenciar en lo que no son buenos, por el contrario se buscó destacar las habilidades y conocimientos del grupo, porque al ser una cooperativa se tiene a todo el equipo para respaldarse. Además de saber en qué se pueden apoyar con los conocimientos del otro.

Es mucho el conocimiento que tiene cada uno, pero cuesta trabajo el darse cuenta de esto. Para ello doy un ejemplo: en la mañana tuve la oportunidad de observar a Chayo en la tienda haciendo toda una labor financiera, pero si le pregunto si sabe algo respecto a ese tema, ella tiende a responder que no sabe nada. Cuesta trabajo aceptar lo que sabemos, pero se necesita reconocerlo para poder ponerlo a disposición de los demás. Y éste fue el sentido de hacer esta actividad.

Otro momento de la sesión, tiene que ver con trabajar entre todos la misión y la visión del proyecto de la cooperativa, la idea es que juntos visualicen qué es lo que quieren para el proyecto. Y para ello sirve recordar ¿qué era lo que se pretendía lograr?, ¿Para qué?, ¿por qué? y ¿cómo fue que se pensó todo esto al inicio del proyecto?

Se pregunta si esto en algún momento lo platicaron, ellos creen que sí pero no lo recuerdan, y como ahora hay otros miembros de las familias como son los hijos, desconocen con qué sueños fue que comenzó todo esto. Además se platica que con el tiempo puede ir cambiando, es decir, si al principio buscaban tener su propio espacio para venta, al lograrlo tiene que cambiar su perspectiva, no se pueden seguir planteando su misión y visión igual que al inicio. Ya en otras sesiones platicábamos de que el contexto que nos rodea va cambiando, y nosotros no podemos quedarnos estáticos, también tenemos que ir cambiando, en la medida en que logramos las cosas, es importante ubicar qué queremos, hacia dónde queremos llegar. Y esto lo haremos entre todos a través de una actividad.

Se hacen 2 equipos, para que cada equipo trabaje la misión y la visión del proyecto de la cooperativa. Al terminar cada grupo compartirá lo que trabajó. Esto se hará con ayuda de un ejercicio que tiene dibujos. En una hoja viene el dibujo de una lápida, y con esto trabajaremos el cómo nos



Trabajo en equipo

gustaría que el proyecto de la cooperativa fuera recordado, esto para la misión. Para la visión se trabaja con ayuda de otro ejercicio, se trata de que entre todos aporten ¿qué impacto tendrá la cooperativa en el futuro en la comunidad y en los alrededores?

Los equipos se juntaron a trabajar y reflexionar juntos, al final se expuso lo que estuvieron platicando.

Equipo 1

Misión: La cooperativa tiene el propósito de ser humildes, brindar apoyo a



Compartiendo el trabajo

las personas ofreciendo productos bajos, utilizan la segunda lengua para comunicarse con la gente indígena, dan confianza y respeto a los clientes siendo justos en sus ventas.

Visión: Que la cooperativa crezca para que brinde más fuentes de empleo y que se construya otro edificio para tener variedad de productos. Estar más unidos teniendo confianza entre nosotros mismos.

Equipo 2

Misión: Era una cooperativa muy popular por que la visitaba mucha gente, era muy sencilla, la gente indígena la quería mucho por que llegaban de los ranchos y hablaban su lengua. La recordamos con una fiesta que le hacíamos el día de San Juan Diego. Eran muy baratos los precios, mucha gente lo envidiaba porque era muy barata. La recordamos porque trabajamos todos con ánimo, yo la recuerdo porque estaba cerca de mi casa.

Visión: La veríamos con una bodega, más producto, más trabajadores y más confianza entre todos. Vender por mayoreo, trabajar todos los socios.

Manejar computadora todos los socios. Estar más organizados con más conocimientos.

El acuerdo es que la siguiente sesión se continuará abordando



Disfrutando el trabajo

este tema y de ambas aportaciones se definirá la misión y visión de la cooperativa.

Se abordan algunos temas pendientes, como es la lista de procedimientos que hay que hacer para que pueda funcionar la cooperativa, es lo que ya se hizo entre todos, en sesiones pasadas y está plasmada en el papelógrafo. Falta especificar y detallar cada uno de esos procedimientos. Esto servirá para que cuando tengan dudas, se pueda consultar y saber qué se debe de hacer. Con el fin de que en todos los meses se hagan las mismas actividades, recordando que los modos será lo que variará porque cada uno es diferente y tiene sus propias maneras de hacerlo.

Otro tema pendiente era que tendrían su asamblea de cooperativistas y ahí se tomarían algunos acuerdos, uno de ellos fue que se decidió aprobar el abrir un nuevo puesto, el de compras que a la vez ayudará a ir concentrando la información de los inventarios en el formato de la computadora, así como poner los precios de venta. Esta persona fue Gustavo. Esto surgió como necesidad, después de observar y reflexionar sobre el trabajo de todos en los meses que les

toca ser responsable de la tienda. Los precios variaban mucho, y no tenía que ver con el costo del producto sino con la persona que estuviera en tienda, dejando una impresión errónea en los clientes, además de que se vio que los proveedores aprovechaban la falta de comunicación de los socios para venderles productos innecesarios.

Se consideró importante el determinar las actividades que implicará el nuevo puesto, lo que decidieron fue

- *Trabjará en conjunto con el que está de responsable de la tienda.*
- *Hacer pedidos*
- *Recibir mercancía*
- *No implica que esté todo el tiempo en la tienda*
- *Poner precio que corresponde con el porcentaje*
- *Pasar la lista de precios al encargado para que ellos la coloquen en los productos.*
- *Se le apoyará con crédito para el celular para estar en comunicación con los proveedores en caso de ser necesario.*
- *Las personas que estén en la tienda tienen la responsabilidad de avisar al de compras, cuando lleguen los proveedores.*
- *Se apoyará con gasolina cuando Gustavo tenga que ir por algunos productos.*
- *Todos los gastos se deberán de comprobar, con nota y la justificación del viaje. Cada vez que salga dinero de la caja será por que entró alguna nota, es decir comprobar el gasto.*
- *El sueldo será de \$2000 al mes*

- *Se deberá negociar con proveedores.*

Para concluir la sesión se comenta que se vaya pensando sobre el encuentro de cooperativas en la comunidad de Churo. Que vayan pensando quiénes podrían ir.

9.12. Décimo segunda sesión: *Lo aprendido.*

Se inicia con el recordatorio de la sesión pasada. En donde se trabajó con ayuda de unos ejercicios la misión y visión del proyecto de la cooperativa, con las aportaciones se define:

Misión: Ser un proyecto comunitarios apegado a los modos propios de la cultura, que busque el beneficio de las personas a través de brindar productos necesarios para la vida a precios justos, generar autoempleos y ser promotores de prácticas que contribuyan al buen vivir de las familias de la región.

Visión: Ser un colectivo que de ejemplo de unidad fomentando un consumo responsable, apoyando la economía local e iniciativas que contribuyan a la formación de los socios y comunidad en una ambiente de respeto y confianza.

A la vez que se definen éstos, se determinan los valores y el objetivo del proyecto, siendo esto algo que se ha venido reflexionando y que se pretende se vaya formalizando.

Valores

- ✓ Respeto a las diferencias
- ✓ Confianza
- ✓ Solidaridad
- ✓ Responsabilidad compartida

- ✓ Compartir la palabra y escuchar al otro
- ✓ Honradez

Objetivo: Impulsar la economía local a través del consumo responsable de productos básicos a precios justos, la creación de empleos y el desarrollo de las capacidades de las personas que colaboran en el proyecto de la cooperativa Napawika Nochabo, así como otras iniciativas que aporten al buen vivir de las comunidades.

En otro momento, se platica sobre la participación que tendré en Guadalajara en el “Simposium de Educación” por el proyecto de la maestría, para



Compartiendo lo aprendido

compartir lo que se ha trabajado en el proceso de acompañamiento con el grupo de la Cooperativa de San Rafael. Ante esto, se les pidió que cada uno compartiera sus sentires, aprendizajes, opiniones, etc. Sobre el proceso de diplomado que hemos tenido.

Elsa	Algo que aprendimos fue el organizarnos, a compartir lo que sabemos, reconocer las cosas se nos dificultan y que cosas se nos facilitan para poder apoyarse entre todos. Que todos nos animemos a expresarnos, ahora entre todos tomamos las decisiones. Nos ha servidos para tener claro lo que queremos con la coope, a tener control y todo más claro sobre , y todo esto con el esfuerzo de todos.
Gustavo	Este espacio nos ha ayudado a tenernos confianza y nos sirve para no buscar culpables, sino la importancia de trabajar juntos, entre todos tomar decisiones. También a pedir ayuda al otro cuando no sé algo. Ahora cada uno se siente apoyado y respaldado por los demás, ya no solo nos interesa el proyecto el mes que estamos al frente, sino todo el año. Nos sirve para pedir el apoyo de los compañeros de las otras cooperativas. También este espacio sirve para expresar y compartir lo que sabemos. Antes veíamos este espacio como signo de peso y ahora no. Era importante recordar como antes que se hacían faenas y se trabajaba sin paga, todos ayudaban.
Margarita	Nos hemos unido mucho, antes cada quien andaba por su lado. Unidos nos hacemos fuertes porque solos no podemos. Antes no había confianza entre todos. Ahora todos se saben tratar, nos hemos dado cuenta de muchas cosas, como es que platicarle a los nuevos las experiencias nos genera aprendizajes a todos. También reconocer el apoyo de personas como María que ha sido un impulso para la cooperativa. Debemos trabajar como hormigas.
Beatriz	Nos hemos sensibilizado en cuanto al proyecto de la cooperativa. Hemos retomado el trabajo comunitario, deja de ser algo muy individual. Se necesitan tener estos espacios de encuentro. Aprendimos a escucharnos. Lo que hizo María de irse y dejarnos solos fue estratégico para que nosotros solos nos hiciéramos responsables. Aprendimos la importancia de reconocer a cada uno de los integrantes, las habilidades de cada uno. Aprendimos a tomar decisiones, a hacer nuestro inventario, el uso de la tecnología.
Teresa	Nos ha servido como motivación, antes todos trabajábamos pero cada quien por su lado, y no teníamos un propósito común. Todos estaban enojados. Ahora estamos motivados a aprender todos de todos. Hemos aprendido a perder el miedo a hablar, como por ejemplo Ana, ella antes no hablaba nada y ahora es increíble. Se siente como una familia. La importancia de trabajar bien. Tenemos que seguir echándole ganas para sacar frutos. Ahora vemos nuestras habilidades, todos lo que somos capaces de hacer. Nos hemos unido, y recuperado cosas que habíamos dejado de hacer. Todos cooperando. La tienda no es para vender sino para impulsar otros proyectos, hemos avanzado porque hemos visto todo, tenemos que empezar dando ejemplos, reciclar la basura. Tenemos una responsabilidad con la sociedad.
Chayo	Veía a la tienda estancada, pero ahora sacamos bien las cuentas y los precios. Antes trabajábamos sin ver resultados, ahora ya.
Jorge	Estábamos aislados, ahora estamos más unidos.
Carlos	Hemos aprendido mucho, estábamos desanimados esperando que alguien nos ayudara, y ahora nosotros mismos nos ayudamos.

Después de este compartir, se hicieron algunos comentarios.

Es una responsabilidad de todos estar en la entrega de la tienda de un socio a otro, al final del mes.- Beatriz

En cuanto al tema del dinero, que ha venido siendo una preocupación externada por todos, ya que se tienen 3 años que no se ha dado ningún informe, por lo que se desconoce la situación financiera del proyecto, y esto genera un ambiente incómodo entre los participantes. Se propone que María y yo apoyemos a la tesorera para poner las cuentas en orden y poder conocer la situación financiera de la cooperativa, creen que están en números rojos, pero nadie lo sabe a ciencia cierta.

En cuanto al tema de la computadora

Ya le entendí más, ya he estado metiendo notas de compras, esto es muy tardado sobre todo en las notas de un proveedor, porque son muchos productos. Hay muchas cosas que no traen la cantidad y eso lo hace más difícil, por ejemplo los dulces. Hasta ahora lo que se está registrando en la computadora es el inventario y las compras.- Gustavo

Para el inventario sería bueno acomodar la lista de productos por departamentos.- Teresa

Con respecto a esto me comprometo a preguntar en la cooperativa de Creel cómo le hacen ellos para enlistar los productos para el inventario.

Para concluir la sesión, se comenta que como ejercicio de poner en práctica lo aprendido, para el encuentro entre cooperativas y otros grupos de producción, que se llevará a cabo en la comunidad de Churo, el equipo se encargará de la gestión del viaje, desde quiénes van a poder ir, en qué se van a ir, y todo lo que implique el ponerse de acuerdo. La siguiente vez que nos veamos será en ese encuentro.

9.13. Décimo tercera sesión: De lo individual a lo comunitario, trabajando juntos.-

Se inicia con el recordatorio de la sesión pasada. Como había quedado el compromiso de averiguar cómo acomodan la lista de productos para efecto del inventario los de la cooperativa de Creel, les comparto que lo que me dijeron fue que en el programa donde se están haciendo los formatos de compras e inventario, existe la opción de poder acomodar los productos en el orden del acomodo de la tienda, pero todavía no me explicaron la manera de hacerlo, por lo que tendré que capacitarme para luego explicarle a Gustavo. Esto evidencia que el proceso de aprendizaje es para todos.

Se platica de la importancia de todos estar al pendiente de lo que pueda beneficiar a la cooperativa, por ejemplo, aunque sea Gustavo el encargado de compras, si alguno detecta que algún producto está más barato con un proveedor en particular, que esto se le informe, es responsabilidad de todos el aportar a que la cooperativa vaya avanzando. Es transformar el pensamiento individual por el comunitario.

En cada uno está el hacerle la vida agradable al otro, se trata de crear un ambiente de trabajo para que todos trabajen



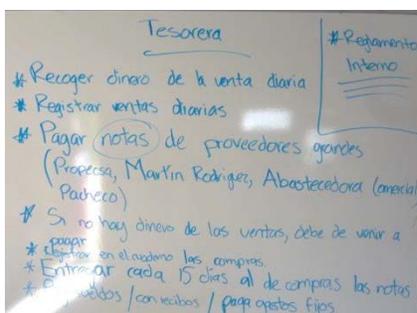
Pensando de manera comunitaria

contentos, sin estarse haciendo la vida complicada. Como ya dicen, por algo así se llama la cooperativa “Napawika Nochabo”, trabajando juntos.

En la experiencia de estar compartiendo y de ir conociendo las mejores maneras de trabajar la tienda, vamos aprendiendo a trabajar todos juntos. A comprometernos verdaderamente con el proyecto.- Teresa

Margarita nos ha dado un ejemplo de su gran compromiso, como lo hizo en el encuentro de Churo, a pesar de que ese día le avisaron de la pérdida de su hermano, ella decidió irse con nosotros y estar allá contenta, aunque en su corazón ella sentía esa tristeza.- María

Y con la premisa de ir cumpliendo los compromisos es que se muestra el



Organizando el trabajo

ejercicio que se hizo entre la tesorera, María y yo, para el orden de las compras, la idea es que a partir de ahí la tesorera lleve un orden y registro en todos los meses. A su vez, se mostró un ejemplo de cómo se sacarían las utilidades al tener los datos

vaciados en los formatos de la computadora.

Se cierra la sesión mencionando algunos pendientes para las siguientes sesiones, compartir la experiencia del encuentro en Churo, especificar los puestos o actividades que se deben realizar para el funcionamiento de la tienda, y por último que Gustavo explique los formatos en los que está trabajando.

9.14. Décimo cuarta sesión: *Tejiendo redes.*

Se inicia con el recordatorio de la sesión pasada, para continuar con la proyección de fotos del encuentro que se hizo en la comunidad de Churo, la idea es recordar lo que pasó para poder compartir la experiencia a quienes no pudieron asistir.

Todo empezó con la organización desde antes, de cómo y quiénes íbamos a ir. Y que a pesar de que ese día me dieron una mala noticia, decidí ir y estar allá contenta, cuando llegamos nos recibieron bien contentos. Me dio mucho gusto poder conocer y compartir con todos los que fueron.- Margarita

Nos fuimos juntos 4 camionetas, y nos repartimos en ellas todos lo que íbamos. Allá estaban otras dos camionetas.- María

Tenían mucha comida para recibirnos, nos recibieron con pinole, nunca faltó comida.- Chayo

Nos dieron la bienvenida, comimos y ya después hicimos una dinámica para presentarnos.- María

En la bienvenida hicimos eso de la telaraña, decíamos nuestro nombre, de dónde veníamos, de qué grupo y que sembrábamos.- José

Lo de la telaraña era con un bola de mecate, cuando la tenías decías esas cosas que dijo José y se la aventábamos a cualquiera y a quien le caía se presentaba.- Margarita

Y entonces cuando se iba terminando la cuerda, teníamos que hacer más tejido, o sea acercarnos más para que todos nos alcance para presentarnos, y entre más juntos más alcanzaban.- José



Entretejiéndonos

Ahí nos uníamos todos, empezamos en un espacio grande y cuando nos íbamos presentando y pasando la cuerda quedamos en un lugar ya todos juntos, cerquita.- Margarita



A pesar de las diferencias, tenemos puntos de encuentro

Se reflexionó que a pesar de que cada proyecto es diferentes, todos pueden ayudarse, se cuestionó sobre cómo podrían estar conectados, se veía el cómo ir tejiendo una red entre todos para aprender de lo que hacen los

demás, de lo que han vivido y qué de lo que hacen les puede servir a otros, era compartir lo que ya saben hacer, los aprendizajes que ya tienen y los que se van construyendo en el caminar.

Los grupos que fueron son de la cooperativa de Creel, Samahique, Churo embazadora, y de la cooperativa de CEDAIN y nosotros.- Margarita

Cada uno estuvo platicando de cómo le hizo para empezar y muchos empezaron como nosotros, pusieron una cantidad de dinero y entre casi todos construyeron los espacios donde trabajan.- Margarita

Nos dimos cuenta que ninguno lo ha tenido tan fácil, todos hemos batallado por muchas cosas. Pero lo que los ha hecho superar todas las cosas no tan buenas es que han trabajado juntos.- María

Uno de los principales problemas que enfrentan los que son productores de artesanía, conservas, jabones, etc. Es la comercialización. Se piensa que se podría apoyar en las cooperativas teniendo esos productos a la venta,



Construyendo juntos las alternativas

como nosotros ya lo estamos haciendo con la artesanía de Samachique.- Gustavo

También platicábamos de las dificultades que es lograr el trabajar todos juntos, de la importancia de todos sentirse parte del proyecto.- Margarita

Se platicó de lo que se aprendió en el encuentro, que les gustó compartir, y que esperan en el futuro reunirse, que se vaya cambiando el lugar de encuentro para que se conozca y visiten todos los proyectos.



Compartiendo las historias

La Intención no era que alguien experto les hablara de cooperativismo, sino que la experiencia de cada grupo se compartiera con los otros, y que eso generara aprendizajes. El que otros grupos compartieran sus percepciones y perspectivas de cómo ven su trabajo, los ayudó, ya que eso hizo que vieran lo bueno y que se valoraran más. A veces el estar dentro del grupo impide valorar cosas buenas poniendo más la atención en los defectos.

En cuanto al ejercicio de la cooperativa de Creel, se reflexionó sobre algunas cosas que hacen ellos para generar procesos de aprendizaje a otras personas de la comunidad. Destinan un porcentaje de la utilidad para proyectos a beneficio de la comunidad: clases de pintura, de guitarra, tienen un grupo de niños agricultores.

El compañero de CEDAIN compartió la importancia de no depender del gobierno o de otros, sino ser autónomos, hacer redes para hacerse fuertes entre los propios grupos de la región. Cada grupo tiene su historia y su caminar de muchos años y en ese tiempo se han aprendido muchas cosas que pueden compartirse.

Estos lazos y relaciones que se comenzaron en el encuentro servirán para conectarse en la medida de las necesidades que tengan, como es la propuesta de



Juntos somos fuertes

Creel de que alguna persona pudiera irse a trabajar una semana para conocer cómo opera la tienda, cómo se organizan y demás.

A petición de Teresa, se aborda el tema de las vacaciones y se platica que todavía hay muchas cosas por trabajar y reflexionar, en conjunto se decide que independientemente del tiempo del diplomado se tenga una segunda etapa de reflexión. Por lo que habrá una última sesión para cerrar esta primera etapa, un mes de vacaciones y se continuará en Agosto. Como todavía hay muchas cosas pendientes, se decide entre todos los temas que se verán antes de concluir esta primera etapa.

Se decide revisar el trabajo que hace Gustavo y que sea él quien lo explique, y con las aportaciones que hagan todos se decida lo que es más

funcional respecto al inventario, esto tendrá que darle sentido a todos para así ir mejorando el trabajo mes con mes.

Pasando a otra actividad, se formaron equipos para trabajar los procesos que se tienen que hacer para que funcione la tienda, éstos fueron definidos en conjunto, la intención es especificar lo más que se pueda. Por el tiempo no se alcanzó a presentarlos, por lo que quedan pendientes para la siguiente sesión.

9.15. Décimo quinta sesión: Valoramos el proceso y reflexionamos nuestras prácticas.-

Se inicia la última sesión de esta primera etapa del diplomado, planteando los tres temas en que se dividirá, estos fueron propuestos la sesión pasada.

Al ser ésta la última sesión, se pedirá que den su palabra de lo que ha sido este tiempo de reflexión hasta ahora. Una segunda actividad es exponer el trabajo realizado con relación a los procesos, y por último Gustavo compartirá el trabajo que ha estado haciendo en relación a los formatos de la computadora.

Durante 15 años se estuvo trabajando como si tuviéramos los ojos cerrados sin saber verdaderamente que implicaba el proyecto, y ahora que nos hemos reunido constantemente y que podemos compartir las experiencias de todos, podemos aprender de los demás.- Teresa

*Pareciera que no nos conocíamos, y ahora es como si fuéramos uno solo.-
María*

El reflexionar ahora nos servirá también para hacer las cosas mejor, para estar todos en la misma sintonía, para saber cómo trabajar cada uno, para saber qué debemos de hacer en base a los acuerdos que hemos hecho entre todos [...] Otro de los grandes aprendizajes es el que ya no se busca que

alguien nos diga qué hacer, sino que ahora compartimos la responsabilidad del proyecto, todos somos dueños y parte de esto, no se puede seguir pensando que necesitamos a alguien que nos resuelva, ahora somos más conscientes de que juntos podemos hacerlo, las decisiones se toman entre todos y si nos equivocamos lo vemos como un aprendizaje, y parte importante de lograr esto es reconocer las diferencias de cada uno.-Teresa

Además de que todos somos dueños también es importante reconocernos como empleados, por lo que no se trata de sentirnos patronos con derecho a mandar sino también de servir a los demás y en función del proyecto.- María

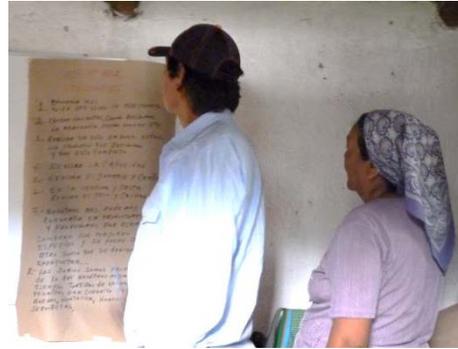
Muchas cosas se aprenden en la pura práctica.- Jorge

Emma hace que nosotros pensemos, no nos viene a enseñar, nos da un repujón, me gusta mucho que nos anime a hablar a todos.- Margarita

*A que no tengamos miedo de proponer cosas. Nos ayuda a sacar las cosas diferentes de las personas y como esas diferencias ayudan a los demás.-
María*

Con esto terminamos el primer momento de la sesión, para pasar a las exposiciones de los equipos con el tema de los proceso.

Cada equipo compartió las distintas actividades por los procesos que determinaron, se tienen que cumplir para que la cooperativa funcione de la mejor manera. Esto se logra como acuerdo del conjunto, lo que evidencía que hay una toma de decisiones de parte de



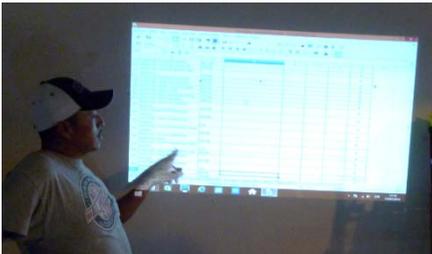
Exponiendo

todos, además de que se apropia al proyecto como una responsabilidad compartida. La palabra de cada uno es valorada y tomada en cuenta, además de que se hace uso de los aprendizajes que han generado desde que comenzó el proyecto. Reconociendo que cada participante le puede aportar al mismo desde sus particularidades, así como el hacerse fuertes a través de la ayuda que se den entre todos. Además de que se aprecia la importancia de estar continuamente replanteando y reformulando según las necesidades que vayan surgiendo, como es el tema de los formatos de la computadora que han venido modificándose según lo consideran pertinente.

Y es con esto último mencionado que pasamos a la tercera actividad de la sesión, donde Gustavo explicará el trabajo que ha venido haciendo en la computadora. Esto tiene que ver con los formatos de compras e inventario, y cómo es que ha decidido estar organizando la información para ingresarla en la computadora. Con ello los compañeros le hacen algunos comentarios y recomendaciones que podrían favorecer y de esta manera que el proceso sea eficiente, por ejemplo

En cuanto a las notas de compra, se debe de registrar la fecha en que se recibe la mercancía, aunque no sea la misma en que se emite la nota.- María

Siempre que nos entregan alguna nota o factura se debe de poner el nombre y la fecha de la persona que está recibiendo el producto, por si hubiera algún problema o duda se puede consultar a la persona que recibió directamente. Y esto ayuda a todos asumirnos como responsables así como también responsabilizar a los proveedores.- Teresa



Gustavo explica algunos criterios que ha estado utilizando.

Para facilitar encontrar los productos en la lista, comencé a categorizar algunos de los productos anteponiendo la palabra de la empresa, por ejemplo: Bimbo, jugos de valle, medicina, etc. También cuando llega un mismo producto de distinto proveedor el mismo día, pongo el producto en filas distintas (en el programa de la computadora) porque servirá para ir haciendo la lista de precios, y en el momento de volver a hacer pedido se pueden hacer comparativos con los precios. El tener toda esa información ingresada nos dará las herramientas para poder buscar mejores precios [...] ahorita tenemos registrado 840 productos.- Gustavo

Se explica también el formato del inventario, y que al poder hacerlo mensual se van a poder tener de alguna manera las cuentas claras sobre los

números que se tengan, y en su momento tocará que la asamblea tome decisiones, si se quiere reinvertir, entregar utilidades o lo que se decida entre todos juntos.

Es muy importante escribir también la información en el cuaderno ya que eso puede ayudar a Gustavo a encontrar información que no venga en la nota. Así como estar bien comunicado el de compras con quien esté en la tienda.-

Teresa

Con esto se concluye la sesión, se agradece la participación de todos, esperando encontrarnos en un mes para continuar con el espacio de reflexión.

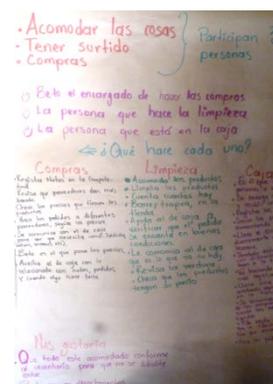


Compartiendo la alegría en el trabajo

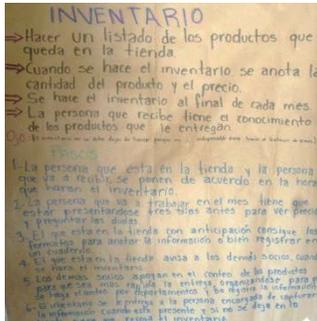
10. RESULTADOS.

Los resultados obtenidos durante el período del proyecto de gestión del aprendizaje se identificaron con base en un proceso de recuperación de experiencia de cada una de las sesiones del diplomado y de las visitas al grupo en otros espacios.

- Se tiene un encuentro con otras cooperativas.
- Se consolida el vínculo con CEDAIN A.C, y con artesanas de la región.
- Se toman acuerdos en relación a acciones concretas para la administración de la tienda de manera colaborativa.
- Se consolidan los actores como cooperativistas capaces de tomar decisiones de manera autónoma, así como ser críticos y creativos en cuanto al trabajo personal y al colectivo, fortaleciendo la confianza entre todos. (Ruptura/dependencia – cacicazgo)
- En el compartir se concientiza sobre las habilidades y los aprendizajes que cada uno tiene para ponerlos a disposición de los demás.



Definiendo el trabajo



Definiendo el trabajo

- Se define de manera colaborativa las acciones y/o procesos a realizar durante el mes para el buen funcionamiento de la tienda.
- Acuerdan las tareas específicas a realizar los miembros de la mesa directiva así como el rol de la asamblea.
- Se comienza una red de economía solidaria para comenzar a apoyar en la comercialización de productos regionales.

11. CONCLUSIONES.



Plasmando su historia y aprendizajes del proceso

El ejercicio de la cooperativa va más allá de la compra-venta de mercancía, siendo un espacio de encuentro, de formación, de fortalecimiento cultural, que vive la interculturalidad.

El ser una cooperativa legalmente constituida implica cumplir una serie de requisitos financieros, contables y administrativos, lo que conlleva a poner

en segundo término la parte humana, comunitaria y de encuentro con otros.

La cultura rarámuri no lucra, lo que complica el llevar una adecuada administración – financiera- contable. Al ser fundamental el ayudarse unos a otros, se les dificulta pensar desde el principio mercantil. Por esto la propuesta de vincularse con otros y retomar el ejercicio del trueque con productos locales y ser una alternativa de comercio justo.

Que todos se expresen y sean tomados en cuenta favorece la confianza, y a la vez, promueve la toma de decisiones que los lleva a ser más autónomos tanto en lo personal como en lo colectivo.

El relacionarse con otros grupos los fortalece y les da una amplitud de perspectiva, además de la oportunidad de nuevos aprendizajes.

El pensarse como parte de un conjunto, como un ser importante y valioso para lograr los sueños, los posiciona como parte activa y proactiva del proyecto, fortaleciendo de esta manera la propia identidad y a su vez la identidad del conjunto. Es un ejercicio de valorar de manera personal y colectiva las cualidades así como conocer las limitaciones, habilitándose a ser críticos y que esta misma vaya en función del beneficio del proyecto y no a una crítica personal que afecte al conjunto.

El crear un vínculo afectivo-empático con el grupo dio paso a una relación horizontal, de manera que eso permitió que los participantes se expresaran y valoraran su palabra como al que aporta y sirve al otro (da sentido), rompiendo la estructura vertical “del que sabe, sobre el que no sabe”, ubicando los procesos de aprendizaje en un contexto no escolarizado.

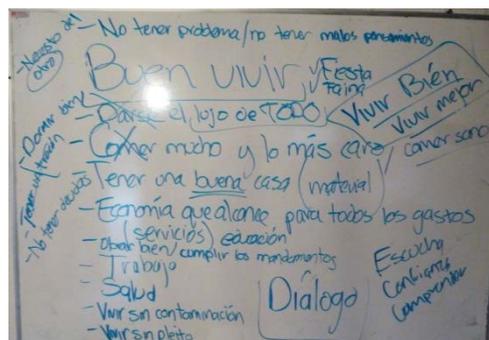
Se conocen y reconocen los métodos que favorecen la reflexión para que se dé un proceso colectivo de aprendizaje, siendo la confianza, las relaciones horizontales y aprovechar las diferencias como oportunidad de aprender, las que permitieron que se dé un encuentro de compartir experiencias y aprendizajes, así como la producción de estos mismos.

Los procesos de reflexión surgieron de preguntas generadoras que permitieron que se consolidaran como cooperativistas capaces de tomar decisiones de manera autónoma, así como ser críticos y creativos en cuanto al trabajo personal y al colectivo.

11.1. ...Lo que siguió...sigue y seguirá....

Se continúa una segunda etapa de proceso de diplomado en Gestión Social. En ésta, se reflexionó sobre el proyecto de la cooperativa en relación con el buen vivir y esto no sólo para los socios, sino para todas las personas que están relacionados a ella, tal y como son los proveedores, los clientes tanto de la comunidad como de las rancherías aledañas. La reflexión se llevó a cabo inicialmente de lo que ellos consideraban el “buen vivir”:

- ✓ *Darse el lujo de todo*
- ✓ *Comer mucho y lo más caro*
- ✓ *Tener una buena casa*
- ✓ *Economía que alcance para todos los gastos*
- ✓ *Estar sentado a gusto, sin hacer nada*
- ✓ *Tener un trocón³⁹*



Definiendo el buen vivir

³⁹ Trocón término que utilizan para referirse a una camioneta tipo pick up.

A partir de estos comentarios y después de cuestionarse sobre los mismos, concluyen que no somos personas aisladas, sino que somos parte de un mundo y que necesitamos constantemente del *otro* entendiendo éste, no sólo como un ser humano sino también la tierra, el agua, el aire, el cosmos, que es parte del encargo que Onorúame

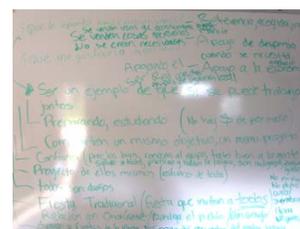


El buen vivir desde sus propios términos representado en dibujo

nos da, siendo parte de ese *todo* y que si lo dañamos nos estamos dañando a nosotros mismos. Con esta reflexión replantean los elementos que habían dicho como buen vivir como por ejemplo:

- ✓ Darse el lujo de todo se cambió por: trabajo, salud, vivir sin contaminación, vivir sin pleito, no tener problemas, no tener malos pensamientos, dormir bien, no tener deudas, hacer fiesta, faina, estar contentos, comer sano, escuchar al otro, tener confianza, comprender al otro aunque éste piense distinto, lo que permite el tener diálogo. Así también el no tener un beneficio personal a costa de los demás.

Con lo anterior deducimos cómo en un primer momento consideraban sólo lo material como parte del buen vivir, replanteando en un segundo momento, el significado de dicho concepto según sus propios términos.



El aporte a la comunidad



Todos participan por igual.

En este segundo año, también se da la propuesta por parte del grupo de comenzar a fortalecer la lecto-escritura. La intención era que durante las sesiones todos participaran en las diversas actividades como: plasmar los acuerdos por escrito, exposición de los temas que se abordaron y dar lectura a lo reflexionado, y de esta manera que dichas actividades no recayeran solo en algunos de los participantes, sino motivar a aquellos que se sentían más inseguros. Un ejemplo de dicha inseguridad fue el nivel educativo, aquellos con el nivel escolar más bajo se ubicaban por debajo de quienes tenían nivel ya sea de preparatoria o nivel superior.

Para ello se pensó que al inicio de cada sesión se daría un momento para la lectura, para esto se propuso el texto de Nuestros Saberes Antiguos⁴⁰, dicho escrito narra distintas historias, mitos, leyendas, consejos⁴¹ que dan



Leyendo Nuestros Saberes Antiguos

cuenta de los saberes del pueblo Rarámuri. Esto los llevó a reflexionar e inclusive compartir sus propios saberes basándose en dicho texto, a pesar de que el contenido fue elaborado a partir de la alta Tarahumara y San Rafael está ubicado en la Baja Tarahumara, esto motivo a que recordaran lo propio de la zona, pero también a comparar los diferentes saberes y a identificar las similitudes entre regiones. Los momentos de lectura cada vez fueron dando a mayores reflexiones que fueron detonante para que el espacio de sesión de diplomado fuera superado

⁴⁰ Texto compilado por Juan Gardea y Martín Chávez (1998).

⁴¹ Por consejo se entiende la recomendación que suelen hacer las personas mayores a los jóvenes.

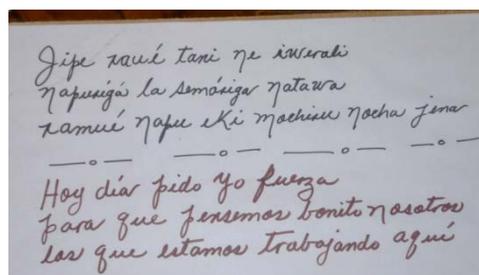
por las aportaciones y el diálogo que se generó, de ahí comenzaron las ideas para elaborar diversos proyectos en beneficio y en diálogo con la comunidad, más allá del ejercicio de la cooperativa como la tienda de consumo. Algunos de estos fueron:



Letreros que les dan sentido

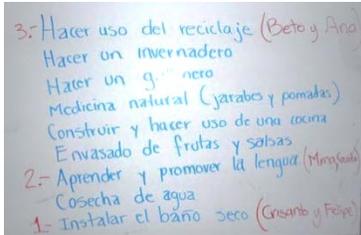
Concientización de la lengua materna. Destacaron la importancia de la lengua como un elemento central para el fortalecimiento, transmisión y la permanencia de la cultura rarómari/rarámuri. Y cómo desde el espacio de la cooperativa podrían aportar a que esto se diera. Se decidió elaborar letreros en idioma castellano y en rarómari, haciendo la traducción de ciertos productos básicos y a su vez aprovechar para dar consejos para ser una persona de bien en los términos de la propia comunidad:

Hoy día pido yo fuerza para que pensemos bonito nosotros los que estamos trabajando aquí.



Un consejo a compartir

El hacer este tipo de traducciones ha permitido la difusión y concientización de la importancia de la lengua, lo que ha llevado al cambio de actitudes de algunas personas que acuden a la cooperativa. Inclusive en el espacio de la sesión, cuando se hace la lectura del libro de Saberes Antiguos, una persona del grupo hace la traducción en rarómari.



Propuestas

ejemplo comienzan una campaña de reciclaje con la intención de minimizar los efectos de la contaminación a partir de la reutilización de llantas, pet, cartón y vidrio. Una de las actividades que realizaron fue la producción de distintos adornos propios de la celebración del día de muertos como: coronas y adornos florales elaborados con base en plásticos, cartón, tapaderas de botellas y papeles de colores.



Creaciones

Caja de Ahorro. Otro proyecto que se planteó a raíz de las reflexiones y considerando una experiencia de la comunidad, fue el comenzar a pensar y formular una estrategia para después



Platicando sobre la caja de ahorro

operar una pequeña caja de ahorro, donde se buscara el rápido acceso a capital con un interés bajo. Este ejercicio se sigue reformulando y repensando según se van presentando situaciones, es decir, la están adecuando según las necesidades y el contexto. El objetivo a corto plazo es aprender de esta experiencia y poder ampliar el acceso a esta caja de ahorro a otras personas de la comunidad.

Pintando y nombrando la cooperativa. Esto podría verse como una simple y sencilla actividad. Sin embargo, fue visto como un sueño por algunos socios desde



Cooperativa Napawika Nochabo

que iniciaron el proyecto, y es hasta 15 años después que logran realizarlo. Dicha acción va más allá de conseguir el recurso o la mano de obra para hacerlo, tiene que ver más con el sentirse parte del proyecto, con un sentido colectivo de pertenencia y permanencia, reconociendo que cada uno aporta desde su individualidad algo único y valioso que es lo que permite que el proyecto viva y camine. Es en este momento en el que el grupo se consolida como tal, que logran hacer acuerdos y organizarse para hacer ese sueño realidad. Haciendo vida el nombre que tiene la cooperativa “Napawika Nochabo – Trabajando Juntos”.

A partir de esa consolidación del grupo, se comienza a dar un ejercicio de gestión: *hacer que las cosas sucedan* para los distintos proyectos planteados como sueños. Algunos de los mismos requieren recurso económico, así que estuvieron investigando, realizando solicitudes a distintas instancias e inclusive proponiendo alternativas para que lo que deseaban se hiciera realidad. Recibieron algunos apoyos en materiales que permitieron que ellos se organizaran, inclusive involucraran a otras personas, en este caso, vecinos del barrio donde se ubica la cooperativa para hacer trabajos en las mejoras del camino, arreglaron la entrada de la tienda para que el acceso fuera más fácil para las personas, y cuando obtuvieron respuesta de algunas solicitudes, como es el caso del baño seco, de igual manera todos participaron en su instalación. A pesar de que no todos pueden

realizar las mismas actividades, sobre todo las que implican fuerza como: acarrear piedra, arena, revolver cemento, entre otras esto no fue un impedimento para que todos se involucraran en otras tareas como: la preparación de alimentos, tortillas, acarreo de agua, para que quienes estuvieran trabajando no pasaran hambre o sed. De esta manera todos se sentían parte importante de lo que ahí se estuviera realizando.



Baño seco

El materializar los aprendizajes que se han dado en el transcurso de estos años en actividades visibles hacia la comunidad, cumple uno más de los objetivos que tenían, ser buen ejemplo para la misma. Evidenciar que los sueños son posibles de realizar en la medida en que se hacen con otros. Como es el caso de ser fuente de información, para ello idearon un proyecto más.



Carteles comida chatarra

El periódico mural. En la entrada de la cooperativa colocaron un cuadro de madera con la intención de pegar en él información que les fuera relevante compartir, como es el comunicado de la campaña del cuidado del bosque, pero también

productos concretos que se han realizado con base en las reflexiones que se han tenido en las sesiones como son carteles de comida chatarra, pero también se han elaborado trípticos de los beneficios que tiene el consumo de distintos alimentos



Periódico mural con la información de alimentos sanos en trípticos

locales. Ambos se han realizado tanto en el idioma castellano como en el rarómari, respondiendo así no sólo al objetivo de informar, sino también al proyecto de la concientización de la lengua y esto, a su vez, tenga un alcance mayor: el llegar a las personas que no hablan o leen el castellano. Esto evidencia el que todos los proyectos de alguna u otra manera se van conectando, y para ello doy cuenta de uno más: La cocina- con el comer sano

Gestionando una cocina. Conectando la reflexión sobre el tema de buen vivir, que según los propios términos de los participantes tiene que ver con el comer sano, se hace una reflexión de los alimentos, mismo que después se

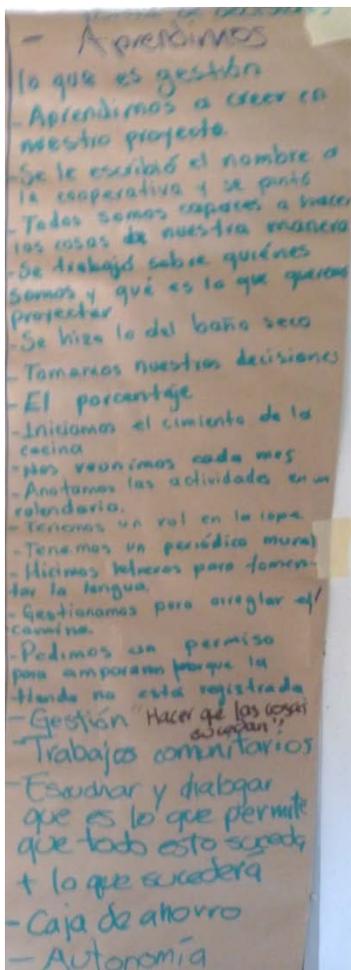


Cimientos de la cocina

concreta en la información que se coloca en el periódico mural para compartirlo con personas de la comunidad. Ellos determinan el tener una cocina como parte de la infraestructura de la cooperativa, esto serviría para cumplir diversos objetivos. Uno de ellos sería que las personas que están encargadas de la tienda mes a mes, tuvieran un espacio adecuado para preparar o calentar los alimentos sin la necesidad de tener que cerrar la tienda para ir a sus casas por comida. Además que podrían ofrecer a las personas que vienen de rancherías alejadas, el mismo servicio. O bien, podrían implementar el tener algún menú sano y a bajo costo, donde las personas pudieran comer, y de ésta manera evitar el que la única opción fuera el comer unas papitas con refresco. Otro de los usos que se piensan para ese espacio de cocina, es que ahí pudieran elaborarse algunos productos para vender como son tortillas de harina y

maíz, y esto pudiera convertirse en un puesto con sueldo para otra persona. Es en este mismo espacio donde se piensa podría dar vida a un proyecto más: elaborar medicina alternativa.

Medicina Alternativa. Con el ánimo de seguir evidenciando las reflexiones así como conectando los aprendizajes en prácticas concretas, se ha buscado el comenzar con un pequeño grupo, no necesariamente el grupo de socios, sino abrirlo a otras mujeres que quisieran participar en la elaboración de medicina tradicional y utilizar como plataforma de venta a la misma cooperativa. Con ello se valoraría lo que ya se ha reflexionado de la importancia de recuperar los saberes tradicionales, además de que sería una alternativa de ingreso económico para otros, sin dejar de lado el que personas pudieran acceder a curarse con productos naturales a bajos costos.



El proyecto de la cocina continúa gestionándose, ya que para ello es necesario el contar con recurso económico, a pesar de esto, se menciona un aprendizaje más que se ha dado en relación al mismo. Y es que al lograr tener una administración y contabilidad más clara, han podido identificar las utilidades, mismas que están permitiendo que vayan poniéndose metas concretas y que independientemente de que logren que alguna instancia apoye el proyecto de construcción, ellos comenzaron los cimientos de la cocina, y tienen el objetivo de ir poniéndose metas pequeñas y lograr se construya la cocina por etapas. Algo importante es que ellos se están organizando para hacer la mano de obra de la construcción, lo

que promueve que el grupo vaya fortaleciéndose aún más, y al ver los logros, el grupo se siga animando a continuar, y es

La palabra

como ellos dicen: “El trabajar juntos permite que todo esto suceda”.

Y así han sido, siguen siendo y seguirán siendo las cosas... porque esta historia continuará... .-Beatriz

11.2. Más allá de la confianza.

El proceso de gestión de conocimiento que comenzó gracias a la maestría, y que hoy continúa, me ha permitido percatarme de que inclusive en los hechos más simples y cotidianos de la vida, hay enormes riquezas de conocimientos. El proceso que continúo con la cooperativa Napawika Nochabo, me ha permitido descubrir que la experiencia de 14 años que he tenido con distintas comunidades, me ha dejado un legado de saberes que puedo evidenciar en el compartir con el grupo de la cooperativa y con las personas que me rodean haciendo vida. Esto me permitió descubrir habilidades que me ayudaron a dinamizar el grupo con el que trabajo cuando esto se requería, pero también, a guardar silencio cuando se requería mi escucha. Aprendí a leer entre líneas, que a veces, los silencios dicen más que las palabras, sobre todo cuando te relacionas con una cultura distinta y te dejas empapar de todo lo que el *otro* quiere o puede compartirte.

Más allá de ver como elemento esencial la “confianza” como parte de una metodología pensada y planeada, para un proceso de gestión del conocimiento que permitiera una comunidad de aprendizaje, dicho elemento me llevó no sólo a que se favoreciera el proceso con el grupo, sino que ahora me sientan y me hacen parte de su familia. Este vínculo que se generó trasciende el haber contribuido a que ahora el proyecto de la cooperativa esté mejor administrado con una contabilidad eficiente, un grupo organizado, ya que de ellos he aprendido que lo verdaderamente importante va más allá de que la cooperativa camine. Ahora entiendo que si ese proyecto vivió con esas deficiencias administrativas durante

tantos años, fue porque lo que se pretende más que comercializar, es ser punto de encuentro y referencia para otras personas; sobre todo para aquellas que llegan de rancherías con habilidades distintas como el ser monolingüe, siendo ellos un parteaguas-puente entre la cultura mestiza y la cultura rarómari. Me atrevo a afirmar que en este espacio la interculturalidad recobra vida, tomando la iniciativa quienes participan de la misma, promoviendo relaciones horizontales, de respeto, diálogo, donde todos los que hemos tenido la oportunidad de *estar* ahí nos hemos percibido como valiosos e importantes, además de sentirnos parte de la comunidad de la cooperativa.

12. BIBLIOGRAFÍA.

Aboites, L. (2011). *Chihuahua*. México, D.F.: Fideicomiso Historia de las Américas, El Colegio de México.

Acosta, Alberto. (2013). El Buen Vivir una Alternativa al Desarrollo. La Jornada. No. 73. Recuperado el 20 de Febrero de 2014. De <http://www.jornada.unam.mx/2013/10/19/cam-vivir.html>

Bonfil Batalla, Guillermo. (1988). *La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos*. Anuario Antropológico/86. Editora Universidade de Brasilia/Tempo Brasileiro. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014. De <http://www.ciesas.edu.mx/Publicaciones/Clasicos/articulos/TeoriadelControl.pdf>

Castells, M. (2012). *Networks of Outrage and Hope. Social Movements in the Internet Age*. Estados Unidos: Polity Press.

Caudillo Félix, Gloria Alicia. (2012). El buen vivir un diálogo Intercultural. *Ra Ximhai*. Universidad Autónoma Indígena de México. Vol. 8. No. 1. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014. De <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/viewFile/33901/30953>

COMUNARR. (2013). Documento interno. *Esquema Diplomado en Gestión Social en la Tarahumara*. Creel, Chihuahua.

COMUNARR. (2013). Documento interno. *Esquema Diplomado en Educación e Interculturalidad*. Creel, Chihuahua.

COMUNARR. (2015). Documento Interno. *Propuesta para la fundación The Christensen Fund*. Creel, Chihuahua.

COMUNARR. (2015). Documento Interno. *Fundamentación*. Creel, Chihuahua.

COMUNARR. (2016). *Ocupación territorial de la minería en la Sierra Tarahumara, una aproximación*. Documento Interno, Creel, Chihuahua.

CONEVAL. *Medición de la Pobreza*. (2012). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014. De <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Que-es-la-medicion-multidimensional-de-la-pobreza.aspx>

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. Ley General de Sociedades Cooperativas. (1994). Artículo 2. México. Secretaría General. (2009). Recuperado el día 8 de Mayo de 2014. De <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

Crispín Bernardo, María Luisa (Coord.). (Primera Edición Electrónica) (2011) Aprendizaje Autónomo. Orientaciones para la docencia. México DF. Dirección de Publicaciones de la Universidad Iberoamericana, AC.

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

De Sousa Santos, Boaventura. (9 Abril 2010). "Hablamos del Socialismo del Buen Vivir". *Camino Socialista*. Recuperado el 17 de Octubre del 2014. De <https://caminosocialista.wordpress.com/2010/04/09/hablamos-del-socialismo-del-buen-vivir/>

Díaz – Polanco, Héctor. (1998). Autodeterminación, Autonomía y Liberalismo. ALAI, América Latina en Movimiento. Recuperado de: http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1265995904.SA_DiazPolanco_Art1.pdf

Díaz – Polanco, Héctor. (2001). Diversidad, Autonomía y Democracia. *La Autonomía y la Reforma Constitucional*. Publicado en *Observatorio Social en América Latina*, año II, n° 4, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Buenos Aires.

Engeström, Y. 2008. *From teams to knots*. E.U. Cambridge University Press

Esteva, G. (2012). *PENSAR DESDE EL ABISMO*. Oaxaca: El Rebozo.

García Ramírez Amelia. 2013. Diplomado en Educación e Interculturalidad. 1er. Congreso Internacional Carl Lumholtz. EAHNM. Creel, Chihuahua. (No publicado)

García Ramírez, Amelia. (2010) Indígenas universitarios en Chihuahua: a la búsqueda de un derecho negado. Tesis de licenciatura, Escuela Nacional de Antropología e Historia- Chihuahua.

González Casanova, Pablo. (2002). La Dialéctica de las Alternativas. *Espiral*, Estudio sobre estado y sociedad. Vol.VIII. No.24

Ibañez, Alfonso. (2010). Un Acercamiento al “Buen Vivir”. *Gloobal* hoy nº25; La Carta CEAAL. Recuperado de:
http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=13556&opcion=descripcion#ficha_gloobal

Illich, Iván. (1985). *La Sociedad Desescolarizada*. México. Recuperado de:
http://www.mundolibertario.org/archivos/documentos/lvnIllich_lasocietaddescolarizada.pdf

INALI (2005). Catálogo Nacional de Lenguas Indígenas. Recuperado de
<http://www.inali.gob.mx/clin-inali/>

Ingold Tim. (2011). *Being Alive*. (1era. Ed.) London and New York. Routledge Taylor and Francis Group.

Lander Edgar. "Crisis civilizatoria: el tiempo se agota". *Sumak Kawsay/Buen Vivir y cambios civilizatorios*, 2da Ed., Coord. Irene León, FEDAEPS, Quito, 2010, p. 27-40. Recuperado el 18 de Octubre 2014. De <http://www.fedaeps.org/cambio-civilizatorio-y-buen-vivir/crisis-civilizatoria-el-tiempo-se>

Lévy Pierre. (2004). *Inteligencia Colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington, DC. La Découverte, ISBN.

López de Gómar Francisco. (1552). *Historia General de las Indias*. (2003). Biblioteca Virtual Universal. (2003). De <http://www.biblioteca.org.ar/libros/92761.pdf>

Montoya, A. (2009). *Manual de Economía Solidaria* (1st ed.). San Salvador. Recuperado de: http://www.economiasolidaria.org/documentos/manual_de_economia_solidaria_aquiles_montoya

Nonaka Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Primera edición. (1999). Oxford University Press. México. 1999.

OIT. Oficina Internacional del Trabajo (1991). *Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social*. Argentina: Ediciones ALCECOOP.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2011). SDP Noticias. México. Recuperado el 23 de Noviembre 2014. De <http://www.sdpnoticias.com/nacional/2014/06/19/ocde-mexico-el-segundo-pais-con-mas-desigualdad-entre-ricos-y-pobres>

Robles Ricardo sj. 2008. Vivir bien, no vivir “mejor”. Ojarasca, Vol. 156. Abril 2010. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013. De: <http://www.jornada.unam.mx/2010/04/24/oja156-ronco.html>

Schmelkes, S. (enero-junio, 2013). Educación para un México intercultural. *Sinéctica*, 40. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=40_educacion_para_un_mexico_intercultural

Secretaría de Desarrollo Social. (2012) SEDESOL. Recuperado el 16 de Octubre del 2014. De https://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Estados/Chihuahua.pdf

Secretaría de Desarrollo Social. (2012) SEDESOL. Recuperado el 8 de Octubre del 2014. De. http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Programas_Sociales

Secretaría de Educación Pública. SEP. La estructura del sistema educativo mexicano. Recuperado el 8 de Febrero del 2016. De http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistema_edumex09_01.pdf

Servicios Educativos del estado de Chihuahua. Departamento de Estadísticas. SEECH. (2010) CONEVAL. Rezago Educativo. Recuperado el 3 de Febrero del 2016. De http://seech.gob.mx/estadistica/paginas_esp/Inicio2009.asp

Sin autor. (1917) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Vigésima Primera edición impresa. México D.F. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013. De <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Sin autor. Vida de Monseñor Leonidas Proaño. Recuperado el día 23 de Noviembre de 2014. De <http://puebloindio.tripod.com/vida.html>

Universidad Iberoamericana. (2014) IBERO. Educación Continua, Programa de Interculturalidad y Asuntos Indígenas. Documento interno. Guía de Trabajo Diplomado “La interculturalidad en la Escuela que queremos”. México. (No publicado)

Velasco Rivero, P. (1983). *Danzar o morir. Religión y resistencia a la dominación en la cultura tarahumara*. México: Centro de Reflexión Teológica.

Viaña, Jorge. Tapia Luis. y Walsh Catherine. (2009). Ponencia presentada en el Seminario "*Interculturalidad y Educación Intercultural*", organizado por el Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello. La Paz, 9-11 de Marzo de 2009.

Walsh, Catherine. (2009). *Interculturalidad, Estado, Sociedad. Luchas (de) coloniales de nuestra época*. Universidad Andina Simón Bolívar. Editorial. Abya Yala, Quito.

Zibechi, Raúl. "Las izquierdas en el ojo de la tormenta", Opinión. *La Jornada*, México. 18 de Noviembre 2011. Recuperado el 15 de Octubre del 2013. De <http://www.jornada.unam.mx/2011/11/18/opinion/024a1pol>

13. ANEXO

13.1. Anexo 1. Folleto del Primer Encuentro de Cooperativas de la Tarahumara.-