

# El Proyecto de Aplicación Profesional de economía social en la Escuela de Negocios ITESO: casos Cooperativa Corazón de Maíz y Caja Popular Colonias Unidas

*The Social Economy Professional Application Project in the School of Business of ITESO:  
Cooperativa Corazón de Maíz and Caja Popular Colonias Unidas*

Mtra. Claudia Ibarra Baidón\*  
y Mtra. Josefina Robles Uribe\*\*

Artículo recibido: 08-06-2019

Aprobado: 09-12-2019

## Resumen

Por *Economía social y solidaria* (ESS) se entiende una economía alternativa, de carácter multidimensional, que no sólo se refiere a organizaciones económicas (cooperativas) basadas en principios de democracia, autogestión y solidaridad, sino también a propuestas de transformación social y política para transitar una más justa e incluyente. El objetivo de este artículo es mostrar el impacto de la ESS en dos casos: una cooperativa de artesanas y una caja popular de ahorro y préstamo, ambas ubicadas en el estado de Jalisco. Alumnos y profesores del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) de economía social, de la Escuela de Negocios ITESO, acompañaron a estas organizaciones; sus experiencias develan lo importante que son los valores cooperativistas para cualquier organización y confirman que el ahorro solidario, así como la intercooperación son indicadores del grado de consolidación, humano, empresarial y legal, de un grupo social.

\* Coordinadora de la Unidad Académica de Administración Innovación y Emprendimiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Correo electrónico:  
[cibaidon@iteso.mx](mailto:cibaidon@iteso.mx)

\*\* Profesora del Departamento de Economía, Administración y Mercadotecnia del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

Correo electrónico:  
[josefinarobles@iteso.mx](mailto:josefinarobles@iteso.mx)

## Abstract

Social and Solidarity Economy (ESS) means an alternative economy, multidimensional character, which not only refers to organizations economic (cooperatives) based on principles of democracy, self-management and solidarity, but also to transformation proposals social and political to transit a more fair and inclusive. The objective of this article is to show the impact of the ESS in two cases: one artisan cooperative and a popular savings and loan fund, both located in the state of Jalisco. Students and teachers of Professional Application Project (PAP) of Social Economy, of the ITESO Business School, accompanied these organizations; their experiences reveal how important cooperative values are for any organization and confirm that solidarity savings, as well as intercooperation are indicators of the degree of consolidation, human, business and legal, of a social group.

**Palabras clave:** Economía social, Economía social solidaria, Cooperativas, Valores cooperativistas.

**Keywords:** Social Economy, Social Solidarity Economy, Cooperatives, Cooperativist Values.

## El Proyecto de Aplicación Profesional en economía social (PAP ECOSOL) de la Escuela de Negocios ITESO

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), ubicado en Guadalajara, es una universidad de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús, que se concibe como una comunidad de personas, que busca su constante crecimiento para construir una sociedad más justa y humana. Para cumplir con esta misión, el ITESO establece, en todos los planes de estudio de nivel licenciatura, los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), asignaturas curriculares diseñadas bajo la modalidad de aprendizaje situado; con esta metodología docente, que se lleva a cabo en escenarios reales, se busca que el alumno, con los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, solucione los problemas y los desafíos del entorno, cumpla con su servicio social, obligatorio por ley, y acredite su grado. El alumno debe de tener acreditado el 70 % del programa académico para poder cursar estas materias.

Los PAP, entonces, se convierten en una modalidad de vinculación entre la Universidad y las apremiantes necesidades del estado (aunque la impartición de estas asignaturas no está delimitada geográficamente, sólo el 1 % se desarrolla fuera

*“El mundo actual nos demanda que hagamos las cosas de una manera distinta. Nos pide que salgamos de las aulas y construyamos el conocimiento con quién y en donde más se necesita. Porque los retos de la sociedad son los retos del ITESO”.*

**Dr. Luis Arriaga  
Valenzuela S.J.,  
Rector del ITESO**

de Jalisco). Por tratarse de asignaturas semestrales, los grupos están integrados por 10 alumnos, en promedio, de diferentes áreas del conocimiento y por un profesor, que asesora a los alumnos para que alcancen las metas del ciclo escolar y para que comprendan el entorno en el que se encuentren. La oferta PAP tiene ya 15 años de aplicación, se divide en cuatro áreas estratégicas de acción y está conformada por más de 80 proyectos.

El [Programa de economía social de la Escuela de Negocios ITESO](#) es parte de este catálogo, tiene sólo dos años en operación y su propósito es la construcción colectiva del buen vivir, de emprendedores, comunidades u organizaciones, mediante el desarrollo de negocios justos y de capacidades productivas enfocadas a la creación de valor compartido: social y económico. En el presente documento se exploran los aprendizajes y los retos a los que se enfrentó la Cooperativa Corazón de Maíz (verano 2017-primavera 2019) y la Caja Popular Colonias Unidas (otoño 2018-primavera 2019) durante el acompañamiento que le brindó el PAP de economía social (PAP ECOSOL).

## **Economía social: la conceptualización y la interpretación del PAP ECOSOL**

Antes de comenzar, es importante mencionar que existe un debate sobre los términos *Economía social*, más apegado a la corriente francófona, y *Economía solidaria*, con menor desarrollo académico y de mayor presencia en América (Oulhaj, 2013). Conceptos distintos, pero afines porque el primero se emplea para referirse a las organizaciones que ponen a las personas, que las integran, en el centro de sus decisiones, es decir, por encima del capital; se regulan bajo principios de solidaridad, democracia y autogestión y respeto al medio ambiente. Entre sus funciones está la de producción y distribución de bienes y servicios bajo principios de comercio justo (De Mendiguren y Etxezarreta, 2015).

El término *Economía social* es limitante, ya que distingue a las cooperativas, por ejemplo, como una forma de organización participativa y democrática, que buscan incorporarse al sistema de mercado prevaleciente; en contraparte, la *Economía solidaria* busca un sistema económico alternativo al mercado (Laville, 2004). La *Economía solidaria*, pues, se refiere a movimientos de resistencia que surgen de la base de la sociedad y que se oponen a las reglas del mercado, que se nutren del propósito de quienes buscan la recuperación de territorios, el respeto a los derechos de los desfavorecidos y al medio ambiente, entre otros (Laville, 2004). Polanyi (2017) señala que hay que arraigar la economía dentro de la sociedad, ya que se trata de decisiones que toman seres humanos y éstos no son *homo economicus* que buscan sólo la maximización de sus utilidades (Coraggio, 2011), sino también la dignificación de la persona a través del trabajo (Thomas, 2019).

A partir de las anteriores conceptualizaciones, y sobrepasando la inquietud por definir dicotómicamente la *Economía social* y la *Economía solidaria*, se decide emplear el término *Economía social y solidaria* (ESS) como marco de referencia de este trabajo. Entiéndase por ESS una economía alternativa de carácter multidimensional (Coraggio, 2013) que no sólo se refiere a una propuesta de organizaciones económicas basadas en principios de democracia, autogestión y solidaridad, sino también a una propuesta de transformación social y política para transitar a otra economía, una más justa e incluyente.

## Escenario de proyectos productivos sociales: Caso Corazón Maíz

San Cristóbal Zapotitlán es una localidad del Municipio de Jocotepec en la Ribera del Lago de Chapala, Jalisco, a 70 km del Centro de Guadalajara. Es un poblado con poco más de 2 mil habitantes y 450 viviendas que, según las cifras oficiales de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), registra un grado de marginación medio (2010). En esta comunidad rural, como en otras de México, muchos hombres migran a Estados Unidos en busca de mejores oportunidades laborales, por lo que el número de mujeres es mayor. Hace casi cuatro décadas, por iniciativa de un grupo de religiosas y benefactoras del poblado, se diseñó un plan para capacitar a las mujeres de la región, en la elaboración de artesanías de palma y hoja de maíz, con el fin de generar una actividad productiva que permitiera elevar la calidad de vida; el proyecto inició con la participación entusiasta de 35 mujeres que anhelaban contar con ingresos propios para sacar adelante a sus familias.

Al momento de redactar este artículo, en *San Cris* (como ellas nombran a su poblado) aproximadamente la mitad de los hogares cuenta con una artesana; lo que comenzó como un espacio de desarrollo comunitario se ha convertido en todo un movimiento social, no obstante, conforme la actividad productiva se fue fortaleciendo, la cohesión social comenzó a mermar: se dividieron en pequeños grupos y comenzaron a competir por atraer a los compradores; esto les impidió generar alianzas de trabajo, que fortalecieran la creación de valor social, característica de los procesos artesanales.

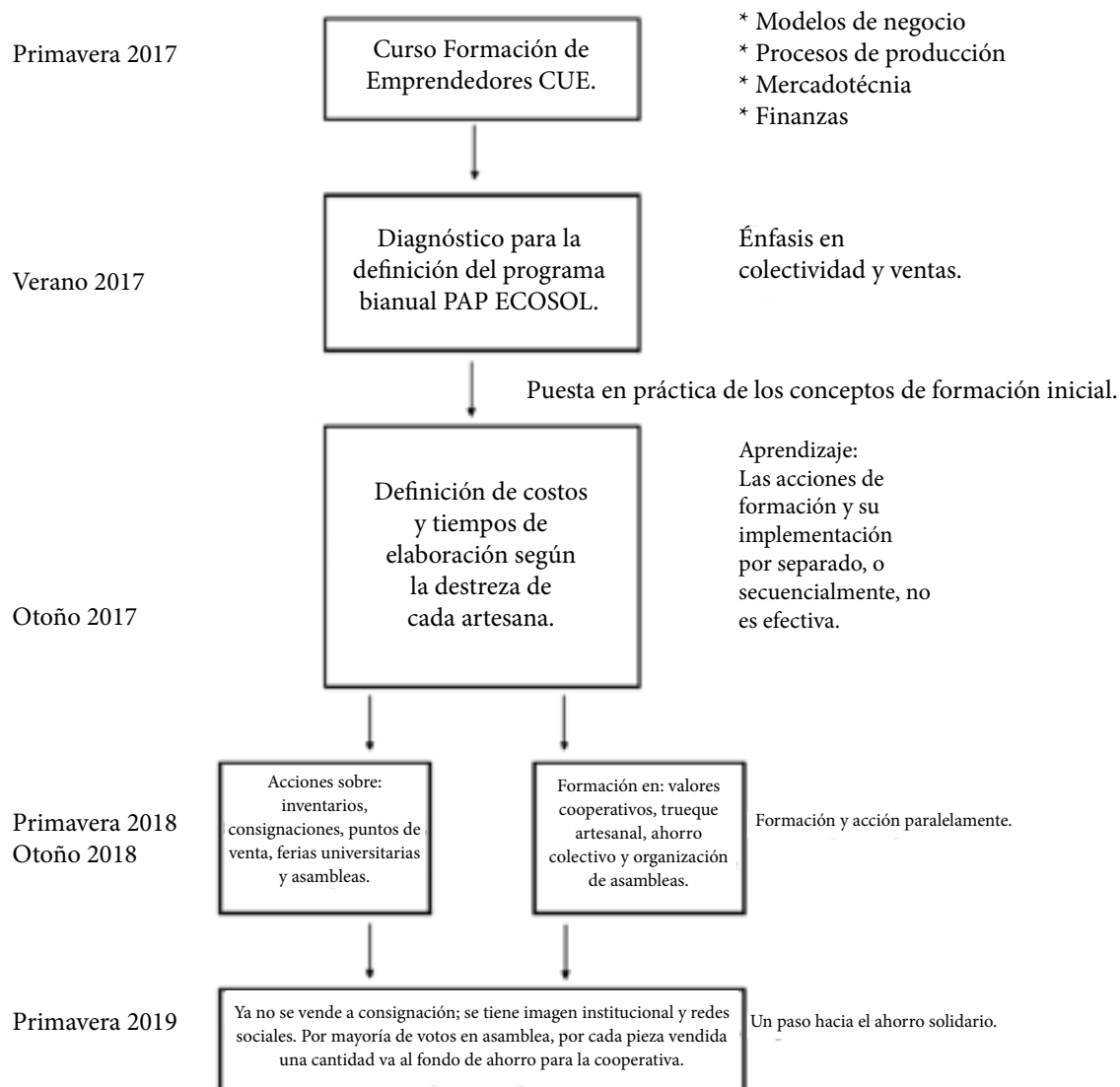
Por iniciativa de un Organismo No Gubernamental (ONG), que ya trabajaba en la zona, en el 2000 se creó la primera cooperativa de artesanas, en la que se logró reunir a un gran número de mujeres que, de forma organizada, establecieron lineamientos de calidad para sus productos y homogenizaron sus precios de venta; sin embargo, la coordinación de la asociación quedó en manos de un programa estatal de asistencia social, quien eligió, de entre las socias, a la administradora y el gobierno estatal le otorgó un sueldo. Ella decidía qué producir y cuánto producir, violando los principios de autonomía, democracia y autogestión de las cooperativas; lo anterior provocó que muchas de las artesanas abandonaran la organización.

A inicios de 2010, la comunidad se encontraba sumergida en un ambiente competitivo que sólo provocó una guerra de precios y la desvalorización del trabajo artesanal. En mayo de 2015, el gobierno del Estado de Jalisco, a través del Instituto de la Artesanía Jalisciense (IAJ), inauguró el Centro Artesanal Manos Creativas de Maíz (MACMA), construido para que tuvieran un espacio digno de trabajo y de encadenamiento productivo; MACMA contaba con instalaciones para el azufrado del maíz y para la comercialización de los productos, pero no con un plan de trabajo que facilitara la colaboración entre los distintos grupos artesanales, lo que ocasionó mayores confrontaciones por el control del lugar.

En septiembre de 2016, se da el primer acercamiento del PAP ECOSOL con la comunidad de *San Cris* y poco tiempo después el IAJ invita a todas las artesanas del poblado, y sus alrededores, a una serie de talleres de integración. Este esfuerzo contó con la participación de más de 100 mujeres que voluntariamente comenzaron a organizarse; en mayo de 2017, 60 de ellas eligieron a quienes conformarían el comité que las representaría y establecieron los lineamientos tanto para la elaboración y comercialización de sus productos como para el uso y mantenimiento del centro artesanal. Desde el verano de ese año, los equipos PAP han impartido (durante los períodos

ordinarios de clases) sesiones semanales en las que se les ha enseñado, por un lado, a utilizar herramientas empresariales que les permitan atender las demandas del mercado y, por otro, a trazar estrategias de integración grupal y principios cooperativos, para fortalecer las relaciones personales y aumentar el nivel de confianza entre ellas. Para permitirles usar el MACMA, en noviembre, IAJ les solicitó que se constituyeran legalmente como cooperativa; Corazón de Maíz queda, así, establecida y conformada por 43 artesanas. En opinión del equipo de alumnos y profesores del PAP ECOSOL, lo importante no es la conformación de la figura legal, sino el hecho de que sigan avanzando, con pasos firmes, hacia estados adecuados de cooperación y solidaridad.

A partir de la experiencia de San Cristóbal, el equipo PAP considera que la ESS es una alternativa viable para los grupos con proyectos productivos y de creación de valor social. En la Figura 1 se puede observar, sintetizado, el proceso del acompañamiento a la Cooperativa Corazón de Maíz, cuyo antecedente es el [Programa de emprendedores del Centro Universidad Empresa \(CUE\) del ITESO](#).



**Figura 1.** Desarrollo del acompañamiento.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la relatoría de la Coordinación del PAP ECOSOL (comunicación personal, 22 de abril de 2019).



Es cierto que se han dado pasos importantes hacia la autonomía de Corazón de Maíz, también es cierto que aún se enfrenta a retos claves en los siguientes ámbitos:

- *Ventas.* La cooperativa no ha logrado consolidar ventas que permitan a sus integrantes generar los ingresos esperados; si bien, la armonía entre ellas es muy buena y las sesiones semanales de trabajo son excelentes pretextos de convivencia (cada reunión termina con un refrigerio), la gran mayoría vende, afuera de la Cooperativa, una parte importante de sus artesanías, por lo que son competencia directa para la asociación a la que pertenecen. La propuesta de trabajo para mejorar en este aspecto es establecer canales de comercialización permanentes con hoteles y comercializadoras sociales, sin embargo, para fortalecer los procesos de proveeduría, estándares de calidad y distribución de cargas de trabajo es necesario realizar un análisis exhaustivo.
- *Materias primas.* No se ha podido realizar el encadenamiento productivo, que va desde el azufrado de la hoja de maíz hasta la venta final de la artesanía, porque el cuarto en el que se lleva a cabo el tratamiento químico de la materia prima no cumple con las condiciones para hacerlo de forma segura; surgen, pues, interrogantes básicas: ¿quién se dedicará al azufrado?, ¿representa, para la cooperativa, otro modelo de negocio el proveer la hoja azufrada a los artesanos? Al momento de la redacción de este documento, se sostenían pláticas con funcionarios del estado de Jalisco para trabajar en la adecuación y la puesta en marcha de las instalaciones, mientras se estudiaba si el mercado, en un futuro, demandará la hoja azufrada.
- *Ahorro solidario.* Consolidar esquemas de contribución solidaria es un reto clave; actualmente las artesanas aportan al fondo personal \$1.00 por cada pieza vendida. Este método debe de estructurarse mejor, ya que es poco eficiente establecer una misma cantidad para productos con diversos precios, no obstante, esta iniciativa demuestra confianza en el ahorro voluntario.
- *Relación con el gobierno.* Con el nuevo gobierno del estado de Jalisco, 2018-2024, el IAJ dejó de ser un organismo público descentralizado para formar parte de la actual Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, por lo que la continuidad del proyecto de promoción al sector artesanal está en redefinición y los procesos del comodato, de la propiedad donde se ubica MACMA, están sin avance.

El cambio en la administración pública estatal ha transformado, pues, el apoyo que se les daba a los artesanos: con la desaparición del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), la administradora de una de las cooperativas más sólidas de la comunidad dejó de recibir su sueldo mensual, así como el pago de la renta de la casa en la que se reunían a trabajar; sin embargo, este acontecimiento fue la oportunidad para que esta asociación compartiera el Centro Artesanal con Corazón de Maíz, propuesta promovida por el equipo PAP ECOSOL. De esta manera, en marzo de 2019, de forma consensuada con las artesanas de estas dos organizaciones, que se rigen por valores cooperativistas, y en el marco del día del artesano (que se le celebra el 19 de marzo), se llevó a cabo el primer acercamiento formal en el que participaron más de 40 mujeres; en este encuentro cada una de ellas mostró la artesanía que representaba su personalidad y, posteriormente, se realizó un convivio.

Si bien con este tipo de reuniones se busca consolidar el trabajo colaborativo entre cooperativas, es evidente que antes de considerar establecer un proyecto con enfoque ESS, en San Cristóbal Zapotitlán, todavía falta recorrer un largo camino, ya que, en estos seis ciclos escolares de acompañamiento, no se ha logrado transitar a un modelo de Innovación Social Transformadora (Travieso, Rösing e Irezabal, 2016), pero sí se han establecido los principios cooperativistas<sup>1</sup> en los que se cimentará el método que les permita desarrollar canales, más justos y significativos, de distribución; por lo tanto, la voluntad de las artesanas, para continuar trabajando de forma colaborativa y su anhelo por mejorar sus entregas, anima a pensar que se podrá conseguir tal innovación y transformación, en beneficio a la comunidad entera. Para coadyuvar a lo anterior, se ha tejido una serie de alianzas con fundaciones y comercializadoras sociales, que aporten a la consolidación de las cooperativas, de las artesanas y de San Cristóbal.

## **Las Cajas de ahorros y el crédito popular en México**

El nacimiento de las Cajas populares en México se da en los años 50, bajo la premisa de que, a través del ahorro constante de un grupo organizado, se pueden construir proyectos colectivos que mejoren el futuro de las comunidades; idea que se ha difundido en todo el territorio nacional a través del Secretariado Social Mexicano, organismo de la Iglesia católica. Desde sus inicios, las Cajas populares operaron bajo principios cooperativistas, pero fuera del marco jurídico, ya que las cooperativas existentes en aquel momento funcionaban como grupos de interés, muchas veces políticos; por lo tanto, la falta de reconocimiento legal revela la congruencia con sus principios y el deseo de no volverse rehenes de una figura tan pervertida como lo eran las cooperativas en ese contexto. A pesar de estar fuera de la norma, las Cajas populares reconocieron la importancia de cuidar el patrimonio de sus asociados, por lo que optaron por la autorregulación y la educación, como una forma de responder a la confianza patrimonial de sus socios y asegurar su participación democrática en la toma de decisiones (Oulhaj, 2015).

La proliferación de este esquema de ahorro y de crédito popular, las llevó a organizarse en federaciones y confederaciones, pero sobre todo las llevó a profesionalizarse: contrataron personal de tiempo completo para el buen funcionamiento de las Cajas. Para la década de 1970, ellas mismas le solicitaron a las autoridades competentes ser incorporadas al sistema financiero mexicano (Oulhaj, 2015). Como todo movimiento social, y dado su gran crecimiento, las Cajas populares comenzaron a distanciarse de los organismos de representación regional, que habían contribuido a crear; la crisis económica de la década de 1980 empeoró las tensas relaciones que existían entre ellos, ya que se enfrentaron por los mismos territorios, en búsqueda de supervivencia. Se perdía el espíritu original: crear instrumentos que permitieran financiar proyectos comunitarios de desarrollo (Oulhaj, 2015). Las regulaciones subsecuentes no ayudaron a mantener la ya frágil estabilidad de las Cajas, porque éstas las alejaron aún más de su misión: ser organizaciones de inclusión financiera y de desarrollo.

---

<sup>1</sup> Según las Cooperativas de las Américas (2000) estos son 1. Membresía abierta y voluntaria, 2. Control democrático de los miembros, 3. Participación económica de los miembros, 4. Autonomía e independencia, 5. Educación, formación e información, 6. Cooperación entre cooperativistas (intercooperación) y 7. Compromiso con la comunidad.



En diciembre de 2018 había, en el país, 816 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) registradas, con un capital social de 161 mil millones de pesos y más de 8 millones de socios. A pesar de estas cifras alentadoras, tan sólo 157 SOCAP están autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), lo que representa menos del 20 % del total, pero que absorben el 92 % de los activos y el 85 % de los clientes (Fideicomiso Fondo de Supervisión, 2018). La concentración de activos y socios en las grandes Cajas se deriva del cumplimiento normativo que ha vivido el sector; del resto de las SOCAP registradas, el 70 % concentra 2 % de los activos y 4 % de los socios. Estas pequeñas Cajas operan en comunidades y peligran al no poder cumplir con la regulación (Fideicomiso Fondo de Supervisión, 2018).

### **Fortalecimiento de instituciones de ahorro y crédito popular: caso Caja Popular Colonias Unidas**

A principios de la década de 1990, las colonias Agua Blanca, El Mante y Tulipanes carecían de infraestructura y tenían precarios servicios públicos, por lo que el párroco de Agua Blanca convocó a los feligreses con el objetivo de generar soluciones que impulsaran el desarrollo de su comunidad; así, con 20 vecinos, en 1994, surge lo que actualmente es la [Caja Popular Colonias Unidas](#). La cooperativa inició en la cochera de uno de los socios fundadores y operaba con un capital limitado; gracias al apoyo de un grupo de sacerdotes y a la promoción de los vecinos, al finalizar el año ya sumaban 442 socios. La Caja se convirtió en una alternativa social de crédito para la comunidad. La expansión los llevó a crear, los años siguientes, seis sucursales más: Santa Cruz, La Aurora, San Pablo, Las Pintas, Santa Ana y Bella Vista.

En 2001 se publica la primera Ley de Ahorro y Crédito Popular, que tiene por objetivo la protección de los ahorradores y el ordenamiento de los intermediarios financieros no bancarios; esta normatividad, con sus posteriores reformas, abrió la posibilidad a las Cajas de pertenecer al sector financiero regulado. Colonias Unidas trabajó en la integración de la carpeta de información necesaria para solicitar, a finales de ese año, la autorización ante la CNBV para operar como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de nivel I. Dicha solicitud fue el motivo por el que, a inicios de 2013, personal del Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección (FOCOOP) los visitó; el evaluador emitió las recomendaciones pertinentes para que pudieran cumplir con los lineamientos para operar como caja regulada.

Debido al corto tiempo otorgado para el cumplimiento de las recomendaciones, la Caja valoró: 1) fusionarse con otra cooperativa ya regulada, 2) dividirse en varias cooperativas para seguir operando a nivel básico o 3) liquidar la Caja ante la falta de infraestructura y procesos necesarios para operar de forma regulada. Al final, Colonias Unidas optó por la opción 2: separar las sucursales de Santa Anita, la Aurora y Tulipanes para solicitar la autorización de funcionamiento básico; sin embargo, la reforma de 2014, a la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, estableció un régimen regulatorio más restrictivo y cuatro categorías para clasificar a las sociedades cooperativas, en función de sus activos y número de socios, exigiendo en cada clasificación diferentes índices de capitalización y requerimientos para la presentación de estados financieros. Así pues, el nivel básico no es regulado, pero sí supervisado y evaluado semestralmente por el FOCOOP; las Sociedades del nivel I al IV deberán de ser supervisadas por el organismo gubernamental y reguladas por la CNBV. En la Tabla 1 se muestran las características de los niveles de operación.



<b>Nivel de operación</b>	<b>Rango de Activos (UDIS)</b>	<b>Regulación</b>
Básico	Inferior a 2 500 000	Supervisión semestral del FOCOOP
I	De 2 500 001 a 10 000 000	Supervisión del FOCOOP más regulación de la CNVB
II	De 10 000 001 a 50 000 000	
III	De 50 000 001 a 250 000 000	
IV	Superior a 250 000 000	

**Tabla 1.** Niveles de operación y sus características.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (2014).

En marzo de 2015, el FOCOOP, después de evaluar a la Caja Popular Colonias Unidas, le asignó la calificación D<sup>2</sup>, lo que la obligaba a adaptarse a la regulación vigente para tener la posibilidad de continuar operando o, de lo contrario, la CNBV recomendaría su liquidación. El estatus ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), [disponible en línea](#), señaló que la Caja debía abstenerse de realizar operaciones que implicaran captación de recursos y fusionarse con una Caja autorizada, que normalmente son grandes, y le advirtió a los socios no ahorrar en ella; dadas las dificultades para cumplir con los nuevos lineamientos, la Caja Popular Colonias Unidas, emitió el amparo en contra de dicha regulación, junto con un grupo importante de cooperativas de ahorro y préstamo agrupadas en la Alianza Cooperativa Nacional (ALCONA). Esta serie de sucesos provocó incertidumbre entre los socios, ya que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la CNBV podían imponerles multas.

El acompañamiento del PAP ECOSOL inició en agosto de 2018. En este período se diagnosticó el funcionamiento, los resultados y los productos financieros que ofrece la Caja; también se realizaron entrevistas para conocer qué tanto, los socios y los empleados, vivían los principios cooperativistas. Con base en los hallazgos se desarrolló un plan de trabajo para atender las cuatro principales áreas de oportunidad detectadas, en función de la capacidad del equipo PAP, ya que, si bien se convocaron a alumnos de diferentes carreras, en los dos períodos de acompañamiento se ha contado con la participación de estudiantes de la Licenciatura en Administración Financiera y de la Licenciatura en Administración de Empresas y Emprendimiento. A partir de lo anterior se propuso lo siguiente:

*Operación.* Para continuar operando bajo los principios del cooperativismo y las normas jurídicas, pero sin depender de la excesiva regulación que se le impone al sector, se elaboró una propuesta de estructura híbrida mediante la creación de dos Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (SAPI), una captadora y otra dispersora, para que resguarden el patrimonio de los ahorradores en un fideicomiso y mantengan en operación los objetivos y valores de esta cooperativa (Figura 2).

<sup>2</sup> Las calificaciones asignadas van de la A a la D, de acuerdo al nivel de capitalización y cumplimiento de presentación de estados financieros de acuerdo con los lineamientos de la CNBV.



**Figura 2.** Modelo híbrido de operación: propuesta transitoria para operar en un marco de legalidad.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Martínez, Piña, González, Sahagún y San Pedro, et al. (2018).

**Productos de Crédito.** Dado que Colonias Unidas opera con pérdidas anuales (de escala manejable), lo cual afecta al patrimonio de todos los socios, se desarrolló un catálogo de productos crediticios con tasas respaldadas que permiten mejorar el margen de intermediación en su operación, fondear proyectos sociales que la comunidad requiere y, a su vez, mejorar su calificación ante el FOCOOP (Figura 3).

## Productos de crédito (propuestas)



**Figura 3.** Productos de crédito propuestos.

**Fuente:** Elaboración propia basada en Arias, Piña, González, Picazo y San Pedro (2019).

**Formación y Capacitación.** Uno de los principios cooperativistas es la formación y capacitación y la Caja no contaba con un curso de inducción, por lo que se propuso crear un plan de capacitación, sustentado tanto en las necesidades y rutinas de los socios como en las del personal; se diseñó, pues, un programa basado en la experiencia previa de la Caja: los proyectos formativos que

habían llevado a cabo anteriormente se cancelaban por falta de asistencia. Se decidió entonces encuestar a una muestra de socios para identificar el nivel de conocimiento que tenían sobre los principios cooperativistas. Los resultados fueron contradictorios: más del 95 % señaló conocer los fundamentos, pero a la hora de validar el motivo por el que se acercaron a la Caja Popular, la necesidad de un crédito era la respuesta constante y no la afinidad con estas ideas. Cabe mencionar que se dejó de dar las pláticas a los nuevos socios por falta de tiempo, por lo que se decidió entregarles un video inductivo y una presentación con información sobre los principios cooperativistas y la economía social.

*Ciclo laboral de los empleados de la Caja.* El personal que laboraba sólo contaba con el plan de jubilación IMSS, basado en el monto de su sueldo (bajo), por lo cual se diseñó un modelo financiero de retiro que, por un lado, incentivara su permanencia y, por el otro, les ofreciera una jubilación digna; se presentó a la gerencia de la Caja, en mayo de 2019, pero aún falta presentarlo ante el Consejo de Administración y someterlo a asamblea.

En ocho meses de acompañamiento, el equipo PAP ECOSOL halló que las Cajas, actualmente, trabajan más para mantener su operación, que para cumplir los objetivos sociales que les dieron origen, ya que sólo son un medio para conseguir préstamos y no un proyecto social mayor; los socios carecen de formación cooperativista, operan bajo un modelo de liderazgo que fomenta la dependencia, pero no la participación de sus integrantes y no cuentan con los cuadros de sucesión necesarios, como es en el caso de Colonias Unidas, ya que sus empleados, muchos de ellos, socios fundadores o familiares, están próximos a jubilarse.

Antes de continuar, es importante mencionar: el hecho, de que los socios de una caja sean familiares, no debe ser necesariamente interpretado como favoritismo ni como imparcialidad, porque justo en ese contexto los valores cooperativistas distinguen y enmarcan un distinto modo de ser y proceder, esta fue la principal reflexión de los alumnos que participaron. Es evidente, sin embargo, que el compromiso y la vivencia de los valores cooperativistas, por parte de algunos miembros de la Gerencia y del Consejo de Administración de la Caja Popular Colonias Unidas, no se transmiten a todos los empleados y menos aún a los socios porque estos últimos ven a la Caja como un aliado para alcanzar mejores niveles de bienestar, desde la perspectiva individual y no comunitaria; de modo que los mueve más el acceso al crédito que el bien colectivo, lo cual queda demostrado cuando no se involucran en los proyectos de prosperidad comunitaria de la cooperativa.

Para los alumnos y profesores del PAP ECOSOL, un modelo híbrido de operación que rescatara los principios y valores del cooperativismo, pero que diera flexibilidad ante la excesiva regulación a la que están sometidos, podría generar impactos positivos en la Caja; no obstante, la propuesta no fue recibida como se esperaba, ya que la Gerencia la tomó como un plan emergente ante la posible restricción, mas no consideró implementarla, en su agenda de trabajo, de forma ordinaria. Acción con la que se confirmó que Colonias Unidas es una cooperativa que nació como un movimiento de base, de resistencia y no están dispuestos a cambiar ese enfoque, aun cuando su operación se realice en incertidumbre jurídica. En un marco de respeto, el equipo de acompañamiento

reflexiona: haberle presentado al Consejo de Administración, al inicio y no al final, la estrategia de operación hubiera permitido elaborar una conjuntamente.

A la fecha, de la redacción de este artículo, Caja Popular Colonias Unidas cuenta con el nivel de capitalización necesario para obtener la calificación B y los estados financieros requeridos por la CNBV; sólo esperan recibir la visita de supervisión de FOCCOOP.

## Conclusiones

En el caso del proyecto productivo social, Cooperativa Corazón de Maíz no nace como un movimiento cooperativista de base porque se constituyó como tal debido al incentivado de un tercero, por lo tanto, hay que reflexionar al respecto: 1) la formación-acción secuencial, es decir, primero teoría y luego práctica, no fue efectiva, ya que la organización avanzó cuando aplicaba los conocimientos conforme los adquiría, 2) es importante primero concatenar los valores cooperativistas con las herramientas empresariales, para que éstas estén en sintonía con el propósito común y el buen vivir, 3) la intervención gubernamental debe de incentivar, y no imponer, los principios cooperativistas (si dicho estímulo carece de estos valores no deja de ser un subsidio más que, en materia económica, distorsiona el mercado y se convierte en un incentivo perverso) y 4) conviene explorar el ahorro solidario como indicador de la consolidación de un grupo y sus principios cooperativos, pues los logros de venta reflejan los propósitos de los integrantes como agentes de cambio (economía social) que buscan la intercooperación para el bienestar de la comunidad (economía solidaria).

En el caso de fortalecimiento de instituciones de ahorro y crédito, Caja Popular Colonias Unidas surge como movimiento cooperativista porque no sólo se constituyó como tal, sino también porque su propósito, colectivo y personal, es el bienestar común; se concluye con las siguientes reflexiones: 1) la formación-acción debe de ser instrumento de inclusión financiera y desarrollo (Oulhaj, 2015), 2) los integrantes del PAP ECOSOL están en pro de una regulación que estimule la operación sana y no la sobrerregulación de las Cajas, 3) el modelo híbrido propuesto representa una alternativa de operación legal, en tanto la regulación para estas entidades financieras prioriza su objeto social y no sólo el financiero, 4) es urgente formar cuadros cooperativistas jóvenes con perfiles similares a los de aquellos que superaron las crisis sociales y regulatorias, a las que se enfrentaron en el pasado las Cajas populares en México y 5) se propone la conformación de ecosistemas que se cimienten en los valores cooperativistas para que proyectos comunes, programas de consumo responsable y comercio justo sean detonados en barrios, colonias y regiones, para que se logre consolidar un modelo económico social solidario que esté basado en el bienestar y así la prosperidad común continúe avanzando.

## Referencias

- Arias, M. J., Piña, A. S., González, C. A., Picazo, S. y San Pedro, B. (2019). *Reporte PAP Primavera 2019: Fortalecimiento de Instituciones de Ahorro y Crédito Caja Popular Colonias Unidas S.C. de A.P. de R.L. de C.V.* Tlaquepaque: ITESO-DEAM.
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (vigente). *Diario Oficial de la Federación* (28 de abril de 2004). Ciudad de México. Recuperado el 9 de enero de 2020, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP\\_280414.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LRASCAP_280414.pdf).
- Cooperativas de las Américas. (2000). *Principios y valores cooperativos*. San José. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes del capital*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana-FLACSO Ecuador-Fundación Rosa Luxemburg. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>.
- Coraggio, J. L. (Julio, 2013). Las tres corrientes vigentes de pensamiento y acción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria (ESS). Sus diferentes alcances. *Temas*, 75. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/A%20Las%20tres%20corrientes%20de%20la%20ESS%2027-2-13.pdf>.
- De Mendiguren, J. C. P. y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: Aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 40, pp. 123-144. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407006.pdf>.
- Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección. (2018). *Boletín informativo, I*. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <https://focoop.com.mx/WebSite16/WebForms/Boletin.aspx>.
- Laville, J. L. (2004). El marco conceptual de la economía solidaria. En Laville, J. L. (Eds.), *Economía social y solidaria. Una visión europea* (pp. 207-235). Buenos Aires: Fundación OSDE-Universidad Nacional de General Sarmiento-Editorial Altamira.
- Martínez, E., Piña, A. S., González, C. A., Sahagún, A. y San Pedro, B. (2018). *Reporte PAP Otoño 2018: Fortalecimiento de Instituciones de Ahorro y Crédito Caja Popular Colonias Unidas S.C. de A.P. de R.L. de C.V.* Tlaquepaque: ITESO-DEAM.
- Oulhaj, L. (2013). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México*. Puebla: Universidad Iberoamericana.
- Oulhaj, L. (2015). *Las finanzas solidarias en algunos países de América: ¿Hacia un sistema de economía social y solidaria?* Puebla: Universidad Iberoamericana.
- Polanyi, K. (2017). *La gran transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. (3ª ed.). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Desarrollo Social. (2010). *Catálogo de Localidades*. Ciudad de México. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=14&mun=050>.
- Thomas, F. (2019). *La economía social y solidaria a la hora del trabajo digno*. Bruselas: Cetri-Solsoc. Recuperado el 9 de enero de 2020, de [https://www.cetri.be/IMG/pdf/brochure\\_version\\_espagnole.pdf](https://www.cetri.be/IMG/pdf/brochure_version_espagnole.pdf).
- Travieso, E., Rösing, M. e Irezabal, A. (2016). El potencial de la economía social y solidaria para la innovación social transformadora: El caso de Yomol A´tel. *XL Reunión ANPAD*. Maringá. Recuperado el 9 de enero de 2020, de <https://docplayer.es/110327200-El-potencial-de-la-economia-social-y-solidaria-para-la-innovacion-social-transformadora-el-caso-de-yomol-a-tel.html>.