



OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET  
ISSN: 1988-2483. Año 8 - Nro.17 - Diciembre de 2014

## **CAPITAL SOCIAL Y ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO COMO ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS *TOSEPAN TITANISKE* EN LA SIERRA NORTE DEL ESTADO DE PUEBLA, MÉXICO.**

**Sergio Sosa González<sup>1</sup>**  
**Francisco Gutiérrez Ochoa<sup>2</sup>**  
**Mario Miguel Carrillo Huerta<sup>3</sup>**

### **Resumen**

El presente trabajo analiza el caso exitoso de un grupo cooperativo en la Sierra Norte del Estado de Puebla y su alianza con el sector académico como estrategia para potenciar los resultados de la organización social y contribuir al empoderamiento de grupos sociales mayoritarios como estrategias de desarrollo local. El análisis se centra en el caso de la Unión de Cooperativas *Tosepan Titataniske* y cómo surge y se consolida en el marco de un proceso de acompañamiento comunitario a cargo de un grupo de técnicos y académicos, logrando una gran incidencia en la solución de necesidades históricas de los pueblos originarios de la región. Se hace hincapié en el empoderamiento que lograron los pueblos originarios a través de la organización social, entendiéndose en este trabajo al empoderamiento como la capacidad de un grupo social para incidir en las decisiones y actos de gobierno, de tal forma que las políticas y el gasto gubernamental se inclinen a favor de los intereses y necesidades que se representan. Se pone énfasis en identificar y describir los factores estratégicos que han favorecido la conformación y aprovechamiento de redes de confianza y solidaridad que constituyen el capital social de ese grupo cooperativo con fines de beneficio común y, más específicamente, la relación mutualista entre el grupo de técnicos y académicos con el grupo social vulnerable para generar, de manera conjunta, condiciones más favorables y equitativas de los cooperativistas frente a los cacicazgos y gobiernos locales. Finalmente se reflexiona sobre la necesidad de que las universidades públicas revisen su relación y compromiso con las organizaciones sociales productivas y reorienten sus planes de estudio para contribuir a la formación de agentes académicos de cambio que coadyuven al fortalecimiento del modelo cooperativista, como estrategia para mejorar la calidad de vida de grupos sociales mayoritarios.

**Palabras clave: Acompañamiento comunitario - capital social - cooperativismo - alianzas estratégicas -Tosepan Titananiske.**

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias con Especialidad en Estrategias Para el Desarrollo Regional por el Colegio de Posgraduados. Profesor- investigador en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico en el Centro de Estudios de Desarrollo Estratégico. Líneas de investigación: Gestión Pública y Social del Desarrollo. Email: sergio.sosa@correo.buap.mx.1

<sup>2</sup> Doctor en Desarrollo Regional por el Colegio de Tlaxcala A.C. Profesor- investigador en el Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico en el Centro de Estudios de Desarrollo Estratégico. Las líneas de investigación son temas de desarrollo regional, desarrollo endógeno y desarrollo alternativo. Email: francisco.gutierrez@correo.buap.mx

<sup>3</sup> Doctor en Filosofía Económica por la Universidad de Tennessee. Profesor- investigador en el Instituto de Gobierno y Desarrollo Estratégico en el Centro de Estudios de Desarrollo Estratégico. Investigador Nacional Nivel III del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT.

# **SOCIAL CAPITAL AND COMMUNITY SUPPORT AS STRATEGIES FOR LOCAL DEVELOPMENT: THE CASE OF THE TOSEPAN TITATANISKE UNION OF COOPERATIVES IN PUEBLA, MEXICO**

## **Abstract**

This article analyses the conformation of cooperatives in the northern Highlands of the state of Puebla and their alliance with the academic sector to increase their general efficiency and contribute to the empowerment of social groups as a strategy for local development. The analysis focuses on the Tosepan Titataniske Union of Cooperatives and how, with the back support of what this article defines as “community support and academic change agents”, they have had a significant incidence in the solution of historic needs of the indigenous communities in the region. We emphasize on the empowerment that indigenous groups have reached through the social organization, considering empowerment as the ability of a social group to influence in the decisions and acts of the government, in a way such that the governmental policies and expenditure benefit the interest and needs that they represent. We emphasize on identifying and describing the strategic factors that have favored the conformation and use of trust and solidarity netting (social capital) with ends of common benefit, and more specifically, the mutual relationship between the groups of technicians and academics with the vulnerable social groups to generate, in a cooperation scheme, conditions that favor the collective action and empowerment of the cooperative members. Finally, we reflect on the necessity that public universities have to review their relationship and compromise with society and to redirect their syllabi to contribute to the formation of academic vanguards for change and to strengthen the cooperative model, as strategies to improve the quality of life of ample social groups.

**Key words: Community support – Social Capital – Cooperatives – Strategic Alliances - Tosepan Titananiske.**

## **1. INTRODUCCIÓN**

A partir de la idea de que los problemas de pobreza y subdesarrollo se encuentran vinculados normalmente a situaciones de dominación política, en esta investigación se consideró pertinente relacionar la lucha de intereses que se da entre los diversos grupos sociales que conforman la arena pública de una región con el desarrollo y la distribución de sus beneficios, así como destacar el papel que tiene el acompañamiento comunitario y los agentes académicos de cambio al generarse una alianza estratégica con un grupo social vulnerable. A partir de ello, y del interés personal de los autores sobre los temas de capital social y cooperativismo, como vías de empoderamiento de la sociedad frente a las élites económicas y políticas, se planteó como objetivo de este trabajo analizar un caso exitoso de cooperativismo, para identificar de qué manera y en qué condiciones el capital social de un grupo cooperativista amplio puede llegar a convertirse en capital político que pueda utilizarse para presionar y obligar a los gobiernos locales a satisfacer necesidades consideradas prioritarias por la mayor parte de la comunidad.

Un segundo propósito del trabajo fue identificar los factores institucionales estratégicos que favorecen la acumulación y el aprovechamiento del capital social con fines de beneficio común; específicamente, la acción colectiva y las alianzas estratégicas con otros sectores sociales (como el sector académico) que puedan potenciar los resultados del cooperativismo y la economía social.<sup>4</sup>

Los resultados del estudio que aquí se reporta, se presentan agrupados en tres apartados. En el primer apartado, se presenta un acercamiento a las características de la Unión Cooperativa

---

<sup>4</sup> Una primera versión de este trabajo se presentó en el XXXV Congreso Internacional de Americanística, donde precisamente se planteó la necesidad de rescatar el concepto de vanguardias de cambio, pero en este caso a partir del papel que puede representar el sector académico en el cambio social y en la gestión del desarrollo endógeno.

*Tosepan Titataniske* para comprender por qué se la ha considerado un caso exitoso y apreciar los avances que ha tenido desde su conformación hasta ahora. El segundo apartado presenta un primer acercamiento a la influencia que ha tenido la Unión Cooperativa objeto de estudio sobre los gobiernos de tercer y cuarto nivel en la región donde se desenvuelve; también incluye una descripción breve de los diferentes movimientos sociales en los que ha participado, y cómo ha logrado incidir en el desarrollo local. El tercer apartado presenta, finalmente, algunas reflexiones sobre los factores o elementos que pueden considerarse estratégicos o de mayor impacto para explicar el éxito de esta cooperativa, destacando el papel del acompañamiento comunitario a cargo de técnicos y académicos, así como la utilización del capital social comunitario con fines políticos.

## **1.1 Marco Metodológico**

Considerando que los movimientos sociales y las organizaciones cooperativas en México y en toda Latinoamérica, presentan muy corta duración y mínima eficacia, con relación a sus objetivos formales (Chávez y Monzón, 2008), y que el grupo cooperativo que se estudia en este caso es contrario a dicho comportamiento, las preguntas que orientaron la investigación fueron las siguientes: ¿Cómo ha sido el proceso de acumulación y explotación del capital social con fines de empoderamiento político en la región? ¿Cuáles han sido los aspectos sociales e institucionales estratégicos que sustentan el desarrollo y la consolidación de la Unión Cooperativa? ¿Cuál ha sido la contribución de la Unión Cooperativa al desarrollo local? y ¿En qué medida la relación de identificación y cooperación entre académicos y el grupo social vulnerable constituye el factor estratégico para explicar el éxito de este grupo cooperativo? Durante la recopilación y análisis de la información, se hizo énfasis especial en identificar la formación de propósitos conjuntos entre los diversos actores involucrados. Esto, no tan sólo en el surgimiento y desarrollo del grupo cooperativo mismo, sino también en su incursión en la arena político electoral. Se puso énfasis en identificar la posible alineación de intereses entre actores sociales como estrategia para potenciar los intercambios sociales y la acción colectiva (Pineda, 2002). En función de ello, se estableció la premisa de que un problema grave de la sociedad contemporánea es que los actores sociales tienen normalmente intereses individuales, que tienden a ser contrarios a los colectivos; sin embargo, si se logra alinear esos intereses, se pueden obtener resultados multiplicados de la interacción social. Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron fueron, en primer lugar, la entrevista en profundidad a informantes clave. En este caso, debido a su gran experiencia y conocimiento de la historia y operación de la Unión Cooperativa, se definieron a sus dirigentes y fundadores como los informantes clave. También, se recurrió a la observación y análisis de fuentes secundarias de información, tales como artículos científicos, tesis y reportes técnicos sobre la Unión Cooperativa. Finalmente, se aplicó la observación participante durante algunas de las reuniones del grupo cooperativo. Las entrevistas en profundidad, estuvieron enfocadas principalmente a identificar las reglas del juego que regulan la interacción social, así como los incentivos y los comportamientos que se generan, además de los mecanismos de generación de consensos y propósitos colectivos (North, 1995). Se puede considerar que este es un estudio exploratorio sobre la importancia de las alianzas estratégicas y los agentes académicos de cambio en el movimiento cooperativista. Sin embargo, aunque es factible incrementar el rigor metodológico, se debe destacar que las reflexiones vertidas se sustentan, no tan sólo en las entrevistas e información secundaria señalada, sino en pláticas informales con dirigentes y asesores del grupo cooperativo, sostenidas durante los últimos cinco años, lo cual contribuye en gran medida a la comprensión más acertada del fenómeno estudiado.

## **2. CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO COOPERATIVO**

La misión o razón de ser de la Unión Cooperativa *Tosepan Titataniske*, también conocida como Sociedad Cooperativa Agrícola Regional *Tosepan Titataniske* (SCARTT), ha sido definida por la propia organización de la siguiente manera: «*mejorar la calidad de vida de las familias de los socios, a través de la organización social, para avanzar en el desarrollo sustentable de la región*» (Gutiérrez, 2011:5). Como se puede observar a partir de la misión y del testimonio de los propios dirigentes, la Unión Cooperativa trabaja básicamente en dos vertientes: para sus socios cooperativistas y para el desarrollo de la región (Mora Aguilera, Sergio; 25 de abril de 2013). Sobre su desenvolvimiento territorial, se destaca que este grupo cooperativo tiene influencia en 70

comunidades, de 7 municipios, de la Sierra Nororiental del Estado de Puebla, específicamente en Cuetzalan, Jonotla, Hueytamalco, Tlatauquitepec, Tuzamapan, Zoquiapan y Zapotitlán (Nava, 2012; Gutiérrez, 2011). La SCARTT surge en 1977 como un movimiento social de lucha contra el monopolio regional de productos básicos, especialmente el azúcar. El problema que inicialmente cohesionó a los pueblos originarios o comunidades de la región, fue la presencia de un monopolio operado por los caciques de la región, que establecía precios exageradamente altos de los productos básicos, y condicionaba la venta de azúcar, a la compra de estos productos. Tal situación había agudizado los conflictos entre miembros de las comunidades de la región y la clase económica y política dominante, identificada con el partido hegemónico de aquella época (Partido Revolucionario Institucional, PRI). La organización inicial del Grupo Cooperativo, fue impulsada por técnicos y académicos del Colegio de Posgraduados, quienes por iniciativa propia decidieron impulsar un proceso de “acompañamiento comunitario” como alternativa ante lo que ellos consideraban “políticas públicas obsoletas o estériles”, dictadas por el gobierno federal y estatal para promover el desarrollo agrícola de la región.

En este documento se define al “acompañamiento comunitario” como un proceso de apoyo a comunidades y familias vulnerables, a cargo de especialistas (técnicos y académicos), que promueve la formación colectiva y la autogestión, basándose en la trasmisión de actitudes, experiencias y conocimientos pertinentes para potenciar la organización social y productiva con fines de beneficio común. En este proceso de acompañamiento comunitario, se estableció una alianza de los técnicos y académicos con los líderes comunitarios, enfocando inicialmente sus actividades a la creación de una red de tiendas cooperativistas de abasto popular. Sobre su surgimiento, Gutiérrez (2011:4) señala que los técnicos del Colegio de Posgraduados, en el marco del Programa de Inversiones Públicas de Desarrollo Rural (PIDER), inician en 1974 *«sus actividades en la región de Cuetzalan, con la tarea de organizar a los campesinos para darles las condiciones de ser receptores de los servicios institucionales como crédito, seguro agrícola, tecnología apropiada, etcétera. Luego de tres años de trabajo, y reconociendo que los resultados alcanzados eran mínimos, los técnicos decidieron hacer un cambio de estrategia, hasta convertirse en una gran organización cuya misión es de carácter social»*.

Actualmente, se reportan entre veintidós mil y treinta mil participantes involucrados en las actividades del grupo cooperativo, organizados en ocho grandes programas de desarrollo regional, los cuales dan origen a ocho cooperativas funcionales o programáticas, que conjuntamente con las cooperativas regionales, conforman el grupo cooperativo *Tosepan Titataniske*, sumando alrededor de setenta pequeñas cooperativas (Nava, 2012; Gutiérrez, 2011).

Sobre la evolución que se tuvo, de un movimiento social con demandas específicas, hacia un grupo cooperativo con un proyecto más integral y ambicioso, Efraín Martínez, presidente de la Unión Cooperativa señala que *«Esos primeros logros nos motivaron a seguir trabajando para cubrir diferentes necesidades de las comunidades; un esfuerzo al que cada vez más habitantes de la región se iban uniendo. Así, en 2008 constituimos, formalmente, la Unión de Cooperativas Tosepan (UCT), organización que actualmente cuenta ya con ocho cooperativas programáticas, cada una con una vocación particular. Entre éstas destacan la venta de materiales de construcción, comercialización de productos de la región, proyectos productivos de las mujeres, servicios financieros, prevención de la salud y producción agrícola, entre otras»* (Efraín Martínez, citado por Gutiérrez, 2011: 4).

La primera cooperativa que surgió, y que se convirtió en la cooperativa central, fue la *Tosepan Titataniske*, la cual se ha ido especializando paulatinamente, dedicándose actualmente a la producción, comercialización, y en su caso transformación (agregación de valor) de productos agrícolas de la región, especialmente producción y exportación de café orgánico y pimienta gorda. El café orgánico en bulto se exporta principalmente a Europa, Estados Unidos y Japón, y el procesado y embolsado se vende en el mercado nacional. Por su parte, la pimienta gorda, parte de ella certificada también como orgánica, se ha exportado a Estados Unidos y se ha vendido en el mercado nacional. En muchos casos, se usa como materia prima para la fabricación de perfumes, además de su principal uso como condimento (Mora Aguilera, 2013).

La segunda cooperativa se denomina *Tosepan Kali*, y se dedica básicamente a ofrecer servicios de alojamiento, alimento y esparcimiento, con un enfoque sustentable. Esta cooperativa cuenta con un hotel ecológico, construido con bambú y concreto de manera amigable con el entorno. Se encuentra situada en Cuetzalan, que es el lugar de origen de la Unión Cooperativa, junto al centro de beneficiado del café. Cuenta, entre otros atractivos, con alberca, dos restaurantes, *spa*, tienda de productos de la región y visita guiada para quienes gustan del turismo alternativo. En esas instalaciones, además de los servicios de hospedaje, se realizan permanentemente eventos y convenciones de los cooperativistas donde acuden también organizaciones sociales de otras regiones, permitiendo así que la SCARTT cultive sus relaciones internas y las externas con otros grupos de naturaleza semejante, fortaleciendo así sus redes de cooperación (capital social de liga y de puente).

Imagen No. 1.- Vista parcial del Hotel Ecológico *Tosepan Kali*.



Fuente: Tomado de <http://www.uniontosepan.org/tosepantomin.html> febrero de 2014.

La tercera cooperativa, denominada *Tosepantomin* (dinero de todos), es muy importante para este grupo cooperativo pues realiza una actividad que es estratégica: el financiamiento. La cooperativa opera la caja de ahorro y crédito popular o banco de los cooperativistas. Esta caja de ahorro cuenta con ocho mil socios que viven en ciento cincuenta comunidades de quince municipios y abarcan más de los siete municipios iniciales; además el 76% de los cooperativistas de esta caja de ahorro son miembros de las comunidades originarias (Michel, 2010). Se enfoca básicamente en el ahorro y el microcrédito para satisfacer necesidades de los socios, tales como vivienda y capital de trabajo para la agricultura y para diversas necesidades productivas. Evidentemente, la tasa de interés es baja comparada con las opciones de financiamiento tradicionales de la región, tales como los agiotistas que fijan tasas de interés exageradas, así como los bancos comerciales, a los que los miembros de las comunidades originarias de la región no tienen acceso. Se reporta que la cooperativa de ahorro y préstamo manejaba en 2009 un capital aproximado de 90 millones de pesos (Mora, 2012:137).

Imagen No. 2 Cartel publicitario de la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo *Tosepantomin*.

**UNIÓN DE COOPERATIVAS TOSEPAN**  
1977-2013, Siempre Unidos

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y PRÉSTAMO

**TOSEPANTOMIN**  
Dinero de todos para beneficio de todos

"TU FAMILIA PUEDE RECIBIR LOS SIGUIENTES SERVICIOS FINANCIEROS"

<b>AHORRO</b>	<b>CRÉDITO</b>
INFANTIL	CREDIMUJER
FESTIVIDADES Y COMPROMISOS	COMERCIAL
CUENTA CORRIENTE	EMERGENCIA
INVERSIÓN A PLAZO	VIVIENDA
TOYKEMILIS	CREDITRASPATIO
<b>SEGUROS DE VIDA</b>	<b>PAGO DE REMESAS</b>

**SUCURSALES**

<b>CUETZALAN DEL PROGRESO</b> , JUÁREZ Y GALEANA S/N COL. CENTRO. TEL. 232 1 0564	<b>CAXHUACAN</b>	<b>TENAMPULCO</b>
<b>IXTÉPEC</b> , CALLE REFORMA NO. 13 COL. CENTRO. TEL. 232 31 4 0 146	<b>EL PROGRESO</b>	<b>TUZAMAPAN DE GALEANA</b>
<b>HUEYTAMALCO</b> , CARRETERA HUEYTAMALCO-TEZUTLAN KM. 1 TEL. 232 32 79 239	<b>HUEHUETLA</b>	<b>TZINACAPAN</b>
<b>SAN JOSÉ ACATENO</b> , AV. MAXIMINO AVILA CAMACHO NO. 25 TEL. 232 32 47105	<b>JONOTLA</b>	<b>LIMONTITAN GRANDE</b>
	<b>TORRETIÁN</b>	<b>LIMONTITAN PEQUEÑO</b>

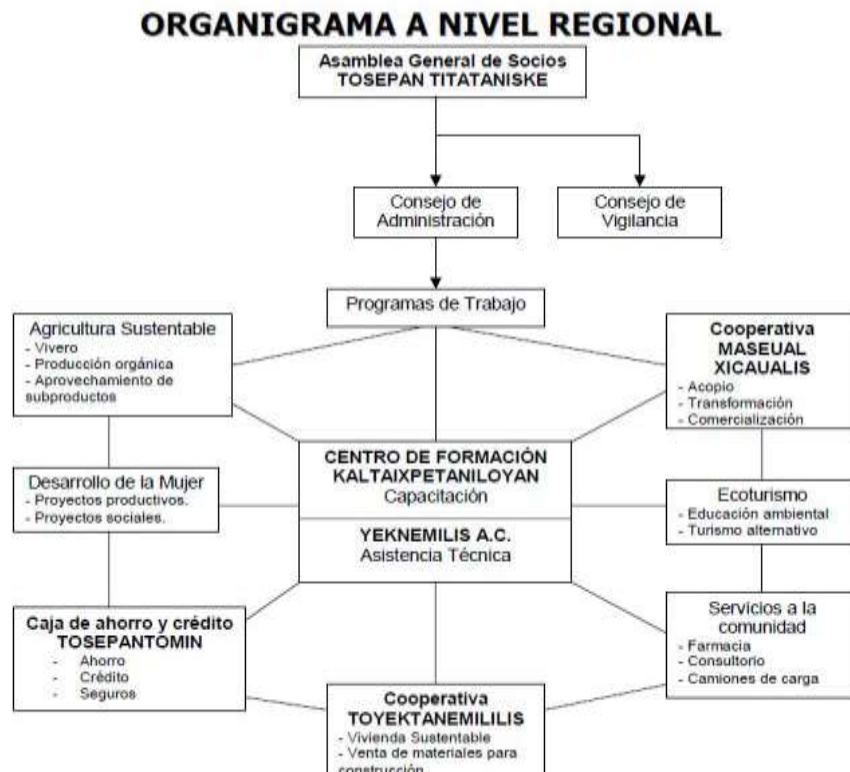
Fuente: Tomado de <http://www.uniontosepan.org/tosepantomin.html> febrero de 2014.

La cuarta cooperativa es *Toyektanemililis*, la cual se dedica a actividades de construcción de vivienda. En un tiempo tenía incluso maquinaria para hacer caminos porque se dedicaron, en el decenio de los ochentas, a hacer o habilitar caminos hacia las comunidades en las que la SCARTT tenía presencia. Sin embargo, actualmente, se ha especializado básicamente en construir viviendas rurales ecológicas y comercializar materiales para construcción. La mayoría de los programas del grupo cooperativo se interrelacionan, como es el caso de la construcción de vivienda de esta cooperativa con el financiamiento de la cooperativa de ahorro y préstamo. De esta forma, los miembros de las comunidades originarias tienen la posibilidad de adquirir un financiamiento para construir su vivienda, con tecnología sustentable. A través de la combinación de servicios de financiamiento, gestión de apoyos del gobierno federal, venta de materiales y construcción ecológica, la cooperativa ha logrado la construcción o ampliación de seis mil viviendas de cooperativistas de la región en los últimos años.

*Tosepanpajti*, es otra cooperativa del grupo, de las más recientes, ya que opera a partir de 2009. Se dedica a dar servicios de apoyo a la salud para los cooperativistas y para los habitantes de la región. Básicamente, proporciona consultas médicas, análisis clínicos básicos, medicamentos alópatas, así como la aplicación de herbolaria tradicional medicinal indígena. El programa de salud de esta cooperativa se creó con el objetivo específico de «realizar acciones tanto de prevención de enfermedades de los socios y socias de la SCARTT, como de atención de padecimientos detectados; ya sea canalizando a los pacientes al sistema hospitalario regional, o bien mediante tratamiento médico en las casas de salud, habilitadas por los propios cooperativistas en diferentes comunidades» (Mora, 2012:121).

En la Figura 1, se observa la organización de la Unión Cooperativa *Tosepan Titataniske* y la relación entre las unidades que lo conforman.

Figura 1. Organigrama del Grupo Cooperativo *Tosepan Titataniske*



Fuente: Gutiérrez (2011:15)

Como se puede observar en el organigrama al nivel regional, además de las cooperativas mencionadas, se cuenta con otros programas de trabajo que cada vez son más importantes y que se han establecido en función de las necesidades de la SCARTT. Destacan el Centro de Formación y Capacitación *Kaltaixpetaniloyan*, los proyectos productivos y sociales impulsados por las mujeres cooperativistas y el Centro de Asistencia Técnica *Yeknemilis*.

Resulta evidente que se trata de un emprendimiento social exitoso ya que se ha logrado avanzar de manera sustancial en la solución de rezagos graves de la población de la región, específicamente de los socios cooperativistas. Los resultados, según diversos estudios, han impactado favorablemente la calidad de vida de sus socios a través de aspectos de agregación de valor de productos agrícolas, financiamiento, vivienda sustentable, educación y salud. Sin embargo, el éxito del grupo cooperativo no es obra de la casualidad, sobre todo en un contexto nacional donde la gran mayoría de los emprendimientos cooperativistas terminan en fracaso; más bien el éxito puede explicarse en función de una serie de factores sociales y políticos entre los que destacan, por un lado, la presencia de lo que se podría llamar acompañamiento comunitario y agentes académicos de cambio, y por otro, el empoderamiento logrado por los miembros de las comunidades originarias de la región frente a los cacicazgos y gobiernos locales, pasando de un capital social en constante fortalecimiento a un capital político explotado con fines de beneficio colectivo, tal y como se describe a continuación.

### **3. DEL CAPITAL SOCIAL AL CAPITAL POLÍTICO: INFLUENCIA EN LOS GOBIERNOS LOCALES.**

La participación de la SCARTT en las elecciones locales inicia en el decenio de los ochenta, tres años después de fundada. Según manifiesta uno de sus principales fundadores (Mora Aguilera, 2013), al poco tiempo de iniciar actividades para resolver los graves problemas de la comunidad indígena, se dieron cuenta que era indispensable operar planes de desarrollo local, pero a partir de la propia administración pública municipal. Fue muy evidente para los dirigentes de la cooperativa que no iban a poder promover el desarrollo local, si no tomaban los ayuntamientos de la región; esto principalmente porque los intereses de los mestizos ricos de la región se imponían terminantemente sobre los intereses de la comunidad indígena de escasos recursos. El proceso para lograr el registro de su candidato, a través del partido oficial (PRI), que en esa época era hegemónico, fue extremadamente difícil, según manifiestan. Primeramente, tuvieron que enfrentar a los cacicazgos locales y presionar a las autoridades de la capital para que reconocieran la fuerza social y política que había desarrollado la cooperativa. Durante el período del gobernador Mariano Piña Olaya (1987-1993) se logró que los candidatos del PRI a las presidencias municipales de la región, se eligieran a través de consulta a las bases. A partir de ese momento y, aprovechando toda la fuerza social que tenían, empezaron a participar en elecciones internas y a ganar las nominaciones del partido oficial cuando les era posible. Para el período de 1982 a 1984, y según Aguilar y Mora (1991), los candidatos registrados por parte de la cooperativa en el partido oficial, ganaron la presidencia municipal en Cuetzalan y Jonotla, así como cuatro juntas auxiliares de otros municipios de la región. Para el período de 1984 a 1987 participaron y ganaron las elecciones para presidentes municipales de Cuetzalan, Jonotla, Tuzamapan y Zoquiapan, así como 11 juntas auxiliares. En el periodo de 1987 a 1990, los candidatos de la cooperativa ganaron las presidencias municipales de Cuetzalan, Tuzamapan y Xochitlán (Aguilar y Mora, 1991). Después de ese periodo, la cooperativa se enfocó más hacia actividades internas de producción y comercialización agrícola, pasando a una etapa más de interacción con los gobiernos locales de la región que de

ejercicio. Esto, debido a que no siempre lograron el apoyo de la dirigencia partidista estatal, y además porque los operadores políticos del partido oficial, cada vez con técnicas más sofisticadas, les cerraron el paso para las candidaturas oficiales, sobre todo cuando las elecciones internas no se daban en un proceso de consulta a las bases. Según Mora (2013), a partir de ese momento, la Unión Cooperativa impulsa actividades coordinadas con gobiernos locales de tercer y cuarto orden de gobierno, además de apoyar candidatos de diferentes partidos políticos. Sin embargo, en muchas otras elecciones sufrieron derrota ya que, según señalan ellos mismos, no son especialistas en contiendas electorales, sino más bien en organización social, proyectos productivos y desarrollo local (Escobedo, 2013).

**Imagen No. 3 Reunión de delegados cooperativistas en el auditorio del Hotel de la SCARTT.**



Fuente: Tomado de <http://www.educacioncontracorriente.org> febrero de 2014.

Se puede destacar el a-partidismo como un rasgo importante de la Unión Cooperativa, ya que según señalan sus propios dirigentes y fundadores, la cooperativa no tiene una afiliación política determinada, sino que su compromiso es básicamente con los miembros de las comunidades originarias de la región (López, 2013). Los dirigentes destacan que no les importa el partido político; no tienen una afiliación partidista; tampoco les importa mucho que el candidato sea necesariamente carismático, algo que es muy importante en la actualidad para ganar elecciones locales (Sosa, 2004). Según señalan, para ellos lo que importa es el compromiso que haya demostrado con los objetivos de la cooperativa, así como su trayectoria sirviendo a las localidades de la región. Ellos basan su estrategia electoral en promover programas de desarrollo comunitario, o sea, elaboran un programa para la región y promueven la idea a los habitantes; entonces, quienes se llegan a convencer son los que finalmente votan a favor de los candidatos de la Unión Cooperativa (Mora, 2013). La estrategia político-electoral en la región donde operan, consiste en impulsar o establecer un compromiso sólido con los habitantes de las comunidades, a través de plantear proyectos viables para resolver las carencias más sentidas. El compromiso no es tanto con los cooperativistas; es decir, son candidatos de la cooperativa pero trabajan para la comunidad, asesorados e impulsados por la SCARTT. Luego entonces, el compromiso es doble, ya que tienen un compromiso con los cooperativistas de hacer una adecuada gestión pública, pero también establecen un compromiso fuerte con las comunidades rurales en las que tienen presencia.

Una vez que han ganado las elecciones sus candidatos o los candidatos de otros grupos apoyados por la Unión Cooperativa, ya desde el gobierno municipal o en las juntas auxiliares, lo que han hecho durante estos treinta años se puede resumir de la siguiente manera (García López y Martínez, 2013): (I) Reorientar los esfuerzos y los recursos. Primeramente, han desconcentrado los recursos hacia las comunidades más alejadas que son las que tienen mayores carencias, pues en los municipios del ámbito rural se presenta una tendencia a concentrar las acciones en la cabecera



municipal. (II) Han promovido obras de infraestructura social y productiva, abandonando el tipo de obras superfluas que no resuelven necesidades de fondo, tales como el embellecimiento del Zócalo de la cabecera municipal, o de las oficinas de la presidencia municipal. (III) También, han priorizado el organizar a los productores agrícolas y a los Miembros de las comunidades originarias, para que ellos puedan auto-gestionar su desarrollo. Han procurado el desarrollo endógeno, es decir, el desarrollo a partir de los propios recursos escasos con los que cuentan los habitantes de las comunidades, haciendo un uso inteligente de estos para resolver sus necesidades. La organización social, ha sido un elemento central de la estrategia de desarrollo de los gobiernos locales surgidos de la Unión Cooperativa. (IV) Los servicios públicos municipales básicos han sido una gran prioridad de estos gobiernos. Destacan la electrificación, como uno de los problemas que aquejaba más a la región; construcción de redes de drenaje y de agua potable; construcción y habilitación de caminos hacia las comunidades. (V) El impulso de proyectos productivos para agregar valor a la producción agrícola local, de tal forma que los pequeños productores puedan obtener mayores ingresos, ha sido otra de las estrategias fundamentales para impulsar el desarrollo en las comunidades. Con relación a esto, se ha priorizado la construcción de almacenes de acopio de la producción agrícola, así como plantas de beneficiado y transformación de la producción agrícola, principalmente la relacionada con la producción de café, miel y pimienta gorda. Promueven especialmente la idea del desarrollo local o endógeno a partir de la incorporación de nuevas técnicas de producción y transformación; esto, como una forma inteligente de incorporar a los productores al mercado en condiciones más competitivas. (VI) Las tiendas de abasto popular, sobre todo en sus inicios, fueron una importante prioridad para los gobiernos emanados de la Unión Cooperativa, de tal manera que se garantizara que los productos básicos pudieran ser comprados por todos los habitantes de la comunidad, a precios accesibles, para ello se realizaron convenios con los gobiernos federal y estatal. (VII) La gestión de proyectos productivos, apoyados con fondos gubernamentales, ha sido otra característica fundamental de estos gobiernos. Para ello, la participación de los técnicos y académicos del Colegio de Posgraduados, que llegaron a conformar el *staff* del grupo cooperativo, ha sido determinante ya que son especialistas en gestionar fondos gubernamentales (López, 2013). Finalmente, cabe destacar que la Unión Cooperativa ha logrado colocar funcionarios estatales, como en la Secretaría de Desarrollo Rural del gobierno del estado cuando el Dr. German Sierra Sánchez era el titular (1999-2000). Igualmente, los líderes cooperativistas han desempeñado diversos cargos en la administración pública de los ayuntamientos donde han ganado las elecciones los candidatos de la SCARTT.

### **3.1 Participación en Movimientos Sociales**

Además de la influencia política en la región, y de la gestión permanente de las necesidades de sus agremiados ante los ayuntamientos y los gobiernos estatal y federal, la Unión Cooperativa ha participado en diversos movimientos sociales importantes, entre los que destacan los que se mencionan a continuación. Ha tenido un papel relevante en la conformación de la Confederación Nacional de Organizaciones de Cafecultores; esto, debido a que la mayoría de sus miembros producen y comercializan café y debido a las múltiples relaciones establecidas con productores de otros estados. Además de gestionar diversos apoyos a cafecultores de la región, han logrado en ocasiones incidir en el presupuesto federal destinado a programas de apoyo al campo. Esto lo han logrado, según señalan, acercándose como organización a diputados federales y estatales en diversos periodos (García López, 2013). Sin embargo, reconocen que los recursos o prerrogativas obtenidas han sido completamente insuficientes para detener el proceso de empobrecimiento que enfrenta el campo a partir de la política económica de los gobiernos neoliberales desde 1980 hasta la fecha. En el 2003 participaron en el movimiento nacional denominado “El campo no aguanta más” que derivó en el Acuerdo Nacional para el Campo. Por otra parte han expuesto, en múltiples ocasiones, la complicidad del gobierno federal, principalmente, y estatal en algunos casos, con corporaciones privadas que han pretendido crear oligopolios de alimentos, como es el caso de AMSA y Nestlé (Gutiérrez, 2011). También, se han opuesto a proyectos corporativos apoyados por diversos ámbitos de gobierno, que la Unión Cooperativa ha considerado que dañarían de manera importante la ecología de la región. Específicamente se han opuesto a la explotación de alrededor de 37 concesiones emitidas por el gobierno de Felipe Calderón a corporaciones mineras

extranjeras para establecer en la región minas a cielo abierto, además de la construcción de una hidroeléctrica. Finalmente, en el año 2013, estuvieron presentes como cooperativa en la discusión sobre las reformas a la Ley de Ahorro y Préstamo, la cual prácticamente dejaba fuera de operación a todas las pequeñas cooperativas de ahorro y préstamo como la *Tosepantomin*. En este caso lograron, a través de un fuerte cabildeo y presión, una modificación importante a la Ley, de tal manera que estas pequeñas entidades de financiamiento pudieran seguir funcionando, y la caja de ahorro y préstamo del grupo cooperativo continuara apoyando las actividades y los proyectos de sus miembros.

#### 4. EL MODELO INSTITUCIONAL DE ÉXITO.

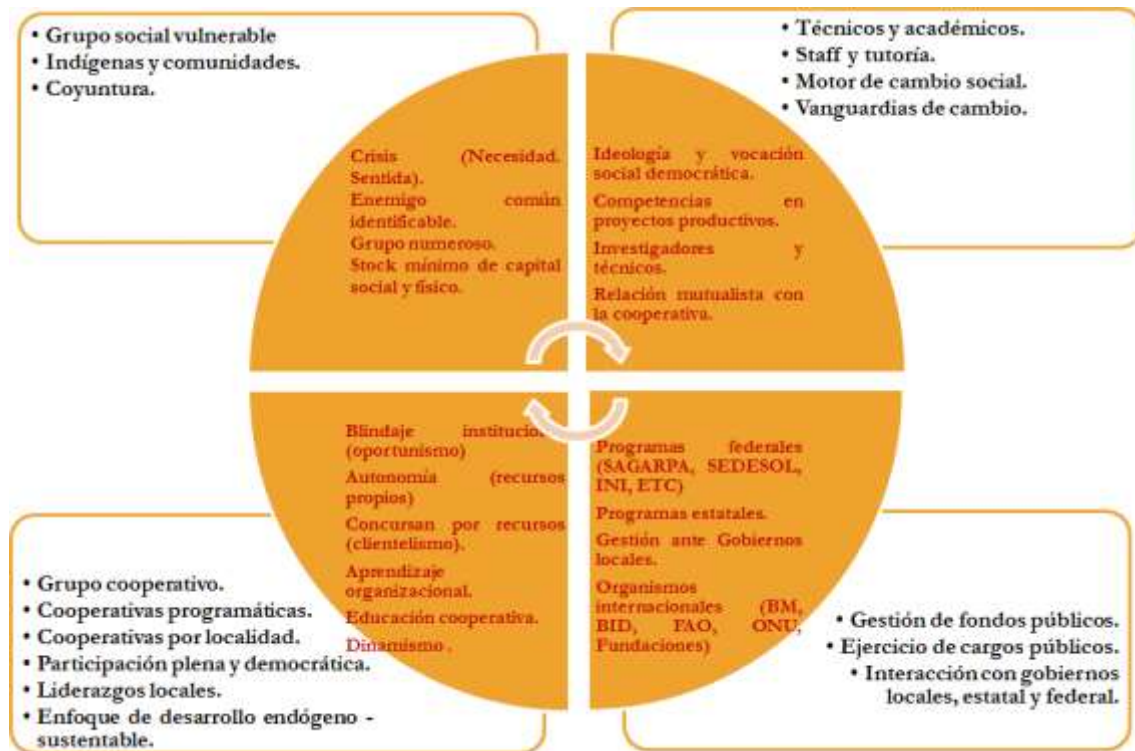
Después de analizar los logros que ha tenido esta cooperativa, así como el proceso de explotación de su capital social con fines políticos para lograr presidir los gobiernos locales, o en su defecto presionarlos e interactuar con ellos, para promover el desarrollo de la región, resulta obligado realizarse las siguientes preguntas: ¿cómo es que se conformó el sistema político-administrativo de esta organización cooperativa? y, ¿cuáles son los elementos que les han permitido permanecer como grupo social organizado, así como consolidar sus conquistas sociales?. Para responder estas preguntas, se recurrió a analizar detenidamente las entrevistas, los hechos reportados y observados, y la historia del grupo cooperativo narrada por los propios actores y reflejada en los estudios realizados por diversos investigadores, identificándose los siguientes factores institucionales que han facilitado el éxito de esta cooperativa.<sup>5</sup>

En la Figura 2, se pueden observar los elementos o factores institucionales de éxito de este emprendimiento social y la interrelación entre ellos. A continuación se hace una breve explicación de esos elementos, agrupándolos en seis espacios.

**Figura 2. Factores institucionales de éxito del emprendimiento social denominado Sociedad Cooperativa Agrícola Regional *Tosepan Titataniske* (SCARTT)**

---

<sup>5</sup> Los elementos identificados son importantes pues deben considerarse para replicar la experiencia de organización social, promoviendo así el empoderamiento de los grupos sociales vulnerables del país ante los cacicazgos locales que dominan gran parte de México y de América Latina y que normalmente están relacionados con el fenómeno de la pobreza como actores causales de la misma.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y observación.

**Grupo Social y Coyuntura.** Primeramente se identifica que, en el surgimiento de la Unión Cooperativa, se presentó una situación coyuntural importante que facilitó la cohesión de los miembros de las comunidades originarias de la región. Este grupo social vulnerable, estaba siendo afectado gravemente por el monopolio de productos populares que ejercían los mestizos privilegiados de la región, apoyados por el partido oficial y el gobierno que de él emanaba. Así, los miembros de las comunidades originarias de la región identificaban claramente a quienes ellos consideraban el “enemigo común”; en este caso los caciques comerciantes que controlaban el abasto de productos populares y que, incluso, condicionaban la venta de azúcar obligándolos a comprar otros productos a precios inflados. Esta problemática común, aunada a una actitud de confianza y solidaridad prevaleciente entre los miembros de las comunidades originarias de la región, hizo que se pudieran cohesionar más rápidamente cuando fueron convocados por los líderes comunitarios y técnicos, promotores del cambio social, para enfrentar a este enemigo común. Esto confirma la teoría de que la identificación clara de un enemigo común, facilita la cohesión del grupo social afectado y favorece el capital social (Flores y Rello, 2002). Otro factor o elemento estratégico de éxito, lo constituye el hecho de que ese “enemigo” en común era difícil, pero al mismo tiempo factible de vencer, siempre y cuando se le enfrentara de forma organizada y cohesionada. La idea de que solamente unidos y organizados podían resolver sus problemas, dio pauta al nombre de origen Náhuatl de la organización, *Tosepan Titataniske*, que traducido al castellano quiere decir “Unidos Venceremos”. La idea de cohesión y organización social con fines de resolver sus graves carencias, con el paso de los años, les permitió establecer una ideología que facilitó la acumulación constante de capital social, entendido éste como «las actitudes, relaciones y acciones de solidaridad, cooperación y unidad en un grupo social, que facilitan la acción colectiva con fines de beneficio común» (Sosa, 2013:97). Este capital social, rápidamente se convirtió en el capital político que utilizaron los cooperativistas para acceder al poder local formal, es decir a los gobiernos municipales de la región para promover desde allí el desarrollo de las comunidades. Entonces, ese enemigo común y esa problemática social tan fuerte, generó en ellos mayor disposición a cohesionarse, aspecto que es difícil en muchos lugares, sobre todo por la historia de abusos y traiciones que han enfrentado los grupos sociales más vulnerables de México y América Latina, y que ha ido minando la confianza interpersonal.

**Acompañamiento comunitario y agentes académicos de cambio.** Otro factor estratégico para el éxito de este emprendimiento social, y probablemente el más relevante, fue la participación del grupo de académicos y técnicos del Colegio de Posgraduados, Campus Puebla, en un proceso de acompañamiento comunitario. Estos actores sociales, aliados a los líderes comunitarios de la región, promovieron la organización del grupo social vulnerable. Este grupo de técnicos y académicos, presentaban un compromiso social y democrático muy sólido; se trataba de individuos con un cierto nivel académico y de competencias, los cuales de alguna forma estaban identificados con la idea de las “vanguardias de cambio” muy arraigada entre la ideología de izquierda de los años setenta. Destaca que algunos de estos técnicos y académicos perdieron, o en el mejor de los casos pusieron en riesgo, su trabajo por las presiones políticas derivadas del conflicto regional que generó el surgimiento de la cooperativa, el cual obligó a la intervención del ejecutivo estatal en turno. La idea de fondo de las vanguardias de cambio señala que los individuos con mayor educación y conocimiento, y al mismo tiempo con compromiso social, tenían el deber social de ir a las regiones donde se encuentran los grupos vulnerables y fungir como motores de cambio ideológico y social. Con relación a las “Vanguardias”, Bobbio (*et al* 1991: 1626), explica la idea subrayando que, «las masas, dejadas a sí mismas, no pueden desarrollar una conciencia de clase, sino sólo una conciencia salarial o sindicalista. Se espera que la Vanguardia introduzca desde el exterior en las masas la conciencia de clase». Esta afirmación, evidentemente ha sido muy cuestionada ya que algunas posiciones más triunfalistas afirman que las propias comunidades y familias vulnerables, en este caso las masas, pueden no tan sólo desarrollar una conciencia de clase sino incluso organizarse y establecer la autogestión como una forma de resolver sus necesidades y defender sus intereses. Sin embargo eso no está en discusión en este trabajo, más bien se trata únicamente de desatacar el gran beneficio que se puede obtener al lograr un vínculo sólido de cooperación y compromiso entre académicos y comunidades vulnerables.

Con relación a estos técnicos y académicos, la evidencia destaca su interés por promover el cambio social, y una firme vocación social y democrática, por lo que en este trabajo se les denomina “agentes académicos de cambio”, quienes contaban con la gran ventaja de haber desarrollado competencias suficientes para gestionar fondos públicos para financiar proyectos productivos. Esto fue determinante para establecer, posteriormente, una organización social que tuviera independencia económica y, por tanto, no fuera vulnerable al clientelismo político que normalmente se establece entre las élites dominantes y los grupos sociales mayoritarios de cualquier región.

**Democracia participativa.** El hecho de que, inicialmente, existiera una gran necesidad de contar con un cooperativismo real con una organización social fuerte y dinámica, que permitiera ejercer presión política contra las élites locales y regionales, constituyó otro factor estratégico para el éxito de esta organización. Desde el principio, los técnicos y académicos, conjuntamente con los líderes miembros de las comunidades originarias, se dieron cuenta que no podían simular una fuerza social; tenía que ser un movimiento social real y fuerte, con un alto nivel de capital social que pudiera utilizarse con fines políticos. Ésa era la única manera de enfrentarse a un sistema de dominación que había prevalecido por varios decenios. Esta necesidad de contar con una participación dinámica y comprometida por parte del grupo social vulnerable, influyó determinantemente para que las reglas internas del grupo cooperativo fueran diseñadas de tal manera que se garantizara la democracia y la participación libre y plena de todos los cooperativistas. Al paso de los años, esto se convirtió en parte de la cultura organizacional, de tal forma que la misma dinámica de participación ha hecho que sea «casi imposible imponer intereses personales sobre los intereses colectivos de la cooperativa» (Mora Aguilera, 2013).

También, el alto número de miembros, su dispersión geográfica y la dinámica que tomó la propia cooperativa al tratar de resolver diversas y variadas necesidades de sus socios, se convirtió en otro elemento estratégico de éxito. Fue necesario establecer, en cada comunidad participante, una pequeña cooperativa que sirviera de enlace entre la dirigencia central y los habitantes de las localidades. Los líderes de estas pequeñas cooperativas, electos democráticamente, se convertirían en el futuro en los primeros cuadros políticos de la organización. Debido a ello, pese a que en los 35 años de vida de la cooperativa, los partidos políticos y los caciques de la región han

intentado dominar y apropiarse de esta organización, esto no se ha logrado y permanece en gran medida una democracia participativa de la mayoría de sus miembros. Esto la convierte en un caso especial ya que, por lo menos en el caso de México, se tiene conocimiento de que la gran mayoría de las cooperativas son meras organizaciones privadas disfrazadas de organizaciones sociales, lo que se ha denominado isomorfismo. (Chávez y Monzón, 2008)

**Blindaje institucional.** Un marco normativo interno, a prueba de oportunismos, ha sido otro factor de éxito de este emprendimiento social. Los líderes de la cooperativa, al paso de los años, han ido capitalizando las experiencias exitosas de la organización y las han incorporado en un marco jurídico normativo institucional interno, el cual, además de facilitar las reuniones y la toma de acuerdos, impide en gran medida que un pequeño grupo pueda apropiarse de los beneficios que genera la mayoría. Este marco normativo interno, garantiza la democracia y la participación activa de los cooperativistas, con el interés de que nadie pueda apropiarse de la cooperativa y privatizar los beneficios colectivos. Probablemente, los propios académicos y técnicos, así como los líderes comunitarios, tuvieron en alguna ocasión la intención de adueñarse de la cooperativa y establecer un control total; sin embargo, sabían que el establecer este precedente y el marco normativo necesario para ello, podría propiciar que en el futuro otros actores, ya sea partidos políticos o agentes económicos, pudieran también adquirir el control total de la organización. Muy probablemente por ello optaron por un marco institucional a prueba de oportunismos.

**Relación mutualista.** Los conflictos políticos iniciales, la persecución de la que fueron objeto y los logros que obtuvieron durante la lucha, generaron relaciones de confianza, solidaridad y reciprocidad muy fuertes entre el grupo de técnicos y académicos con los líderes comunitarios. Eso llevó, finalmente, a que se creara una relación simbiótica o por lo menos mutualista, en donde prácticamente se “casaron” estos dos grupos sociales en torno a un proyecto de desarrollo común. Se puede decir que se formó una relación mutual porque los técnicos académicos ganaron fuerza política, independencia de acción y posibilidad de contribuir efectivamente al desarrollo rural regional, además de una valiosa experiencia que no puede obtenerse en las aulas o en los libros. Precisamente esta experiencia, permitió a algunos de los técnicos y académicos, impulsar otras organizaciones sociales productivas como fue el caso de la “Unión de Comunidades Zapotecas y Chinantecas” (UZACHI) en el estado de Oaxaca, la cual fue constituida formalmente en 1989 con la “*finalidad de impulsar el aprovechamiento de los recursos naturales, con miras a lograr fortalecer el desarrollo económico y social de las comunidades que la integran sin detrimento del ecosistema*” (Roldan, 2011:3).<sup>6</sup>

Por otra parte, sobre la relación mutualista, se puede afirmar también que el grupo de miembros de las comunidades originarias y líderes de la *Tosepan* han tenido importantes beneficios. Se ha comprobado en diversos estudios que resolvieron y siguen resolviendo necesidades importantes; han ganado asesoría y asistencia técnica permanente, orientación y sobre todo conocimiento de una nueva forma de gestionar su propio desarrollo. Asimismo, transformaron cualitativamente su relación con los demás actores y grupos sociales, y mejoraron su nivel de empoderamiento, lo cual se reflejó al establecerse nuevas y más equitativas condiciones de negociación con los cacicazgos locales, los partidos políticos y los gobiernos locales.

La conformación de un *staff* o cuerpo de asesores con los técnicos y académicos del Colegio de Posgraduados, y posteriormente con otros intelectuales, constituye otro factor de éxito de esta organización social. Destaca el hecho de que los técnicos y académicos que apoyaron el surgimiento de la cooperativa, estaban vinculados a la implantación de programas de desarrollo agrícola y rural, ya sea como técnicos extensionistas o bien como investigadores; por tanto, habían desarrollado importantes competencias para gestionar fondos públicos para proyectos productivos y de desarrollo. Esto hizo que la cooperativa llegara a ser auto-sostenible y por tanto desarrollara una autonomía económica. Se puede suponer que si una cooperativa no es autónoma

---

<sup>6</sup> Actualmente esta organización social se dedica a la explotación sustentable de más de veinte mil hectáreas de bosque, obteniendo productos maderables y no maderables como duela, muebles, hongos y orquídeas, impactando de manera muy favorable el nivel de vida de los comuneros.

económicamente, invariablemente va a ser presa del clientelismo político, con los caciques regionales, partidos políticos o con los gobernantes en turno. Considerando esto, se puede afirmar que, si las universidades públicas desean realmente contribuir al desarrollo endógeno, es necesario que modifiquen sus planes de estudio para generar profesionistas con este tipo de competencias, es decir, profesionistas capaces de organizar a los grupos sociales más desprotegidos, y con competencias para gestionar de manera exitosa fondos públicos para proyectos productivos y de desarrollo que puedan implantarse exitosamente en coordinación con los beneficiarios; esto, sin depender de la voluntad de los partidos políticos o las autoridades en turno.<sup>7</sup>

**Proyecto cooperativo de largo alcance.** Un último elemento o factor estratégico de éxito de este emprendimiento social, lo constituye el salto cualitativo que realizaron los cooperativistas al transformarse de un movimiento social coyuntural, vinculado a una demanda específica, en este caso el problema del abasto de productos populares, hacia una organización social productiva con un objetivo de largo alcance relacionado con el bienestar general de sus integrantes y de los habitantes de las comunidades de la Sierra Nor-oriental del Estado de Puebla. Se evitó así caer en el constante error de la mayoría de los movimientos sociales de México, que toman como bandera de lucha una necesidad real específica, y cuando se resuelve en cierta medida esa necesidad, el movimiento social desaparece. Este emprendimiento social, por el contrario, dio un salto cualitativo vital para su desarrollo, ya que no es lo mismo luchar por el abasto de productos populares, como el frijol, el arroz o el azúcar, que luchar por promover el bienestar social de las familias de los cooperativistas y de los habitantes de la región.<sup>8</sup>

## 5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

De esta experiencia se puede aprender, que el éxito de emprendimientos sociales del tipo de la SCARTT, depende en gran medida del establecimiento de modelos cooperativos simbióticos o mutualistas entre sectores estratégicos de la sociedad, tales como los productores agrícolas, las comunidades originarias y el sector académico. En estos modelos cooperativos, los grupos sociales involucrados deben poder relacionarse en esquemas de ganar-ganar, donde cada actor o grupo social obtenga beneficios, si y sólo si, y en la medida en que genere beneficios a los demás actores, lo que desde la perspectiva neo-institucional se le denomina “alineación de intereses”. Este tipo de modelos de cooperación para el desarrollo no han sido replicados ni impulsados por los gobiernos mexicanos, ya que los programas gubernamentales de apoyo a la organización social, además de ser escasos, no contemplan alianzas estratégicas de los sectores sociales vulnerables con el sector académico, ni tampoco el sector académico contempla formar emprendedores sociales con las competencias y habilidades necesarias para lograr resultados como el del grupo cooperativo estudiado.

Sobre los beneficios que en este esquema de cooperación obtienen los “agentes académicos de cambio”, se pueden destacar: el empleo en la propia cooperativa, en caso de requerirlo; la participación en los excedentes económicos de la organización; el reconocimiento de la comunidad académica y de la propia población indígena (lo cual se relaciona con las necesidades de filiación y reconocimiento postuladas por Maslow en su ampliamente difundida “Teoría de la Jerarquía de las Necesidades”), la satisfacción personal de contribuir de forma efectiva al desarrollo social, agrícola

---

<sup>7</sup> Se debe evaluar por tanto la aportación al desarrollo social que de manera real están realizando las universidades a través de sus egresados, pues las carreras que ofrecen, en su gran mayoría, sólo reproducen las condiciones estructurales desfavorables que han agudizado la pobreza y desigualdad en México y gran parte del mundo.

<sup>8</sup> Esto fue uno de los principales aciertos de este movimiento social, el cual debiera estar presente en la mente de los líderes de los numerosos movimientos sociales que se presentan constantemente en el país, quienes debieran considerar que la solución de una demanda social específica no implica la desaparición del “*enemigo común*”, sino que normalmente sólo provoca un repliegue temporal de las élites hasta encontrar nuevas, más sofisticadas y más efectivas estrategias de dominación, razón por la cual los movimientos sociales debieran asumir aspiraciones de más largo alcance y generar mecanismos de sostenibilidad económica.

y rural del país; un acercamiento único a su objeto de estudio con la posibilidad de realizar investigación-acción y replicar la experiencia en otros lugares como lo han hecho algunos de los miembros de esta vanguardia, entre otros beneficios. En contraparte, el grupo social vulnerable y sus líderes naturales también ganan de diversas formas, entre las que destacan las mejoras sociales y económicas; la capacitación constante en temas de cooperativismo y desarrollo sustentable; la posibilidad de empleo en la cooperativa; precios preferenciales y un mercado seguro para su producción agrícola; acceso a créditos blandos para producción agrícola o vivienda; el empoderamiento social frente a otros grupos y una nueva forma de convivir y resolver sus necesidades colectivas. Sin embargo, es por demás conocido que estos modelos de cooperación pueden ser fácilmente afectados por el oportunismo, entendido este fenómeno como el hecho de que un pequeño grupo logre privatizar los beneficios de toda la cooperativa. En ese sentido, es que el arreglo institucional o reglas del juego internas de la cooperativa deben ser diseñadas de manera minuciosa para evitar la posibilidad del oportunismo y por tanto canalizar los esfuerzos y creatividad de los cooperativistas hacia la producción y la competitividad, eliminando así la lucha interna por el poder (Sosa, 2013). El caso específico de esta cooperativa demuestra que, en ciertos arreglos institucionales, y con determinado tipo de ideología por parte de la vanguardia de cambio, se puede evitar el oportunismo y neutralizar la lucha interna, logrando una alineación de intereses y una cooperación estratégica entre los grupos sociales involucrados en la promoción del desarrollo. Se espera que este trabajo contribuya a hacer conciencia sobre la necesidad de que las universidades públicas en México reorienten sus planes de estudio para generar profesionales de los emprendimientos sociales, los cuales puedan constituirse en "agentes académicos de cambio" con conocimientos pertinentes para impulsar el desarrollo endógeno. Quienes nos encontramos en el sector académico debemos vislumbrar el impacto que las universidades pueden llegar a tener si se decide reorientar sus planes de estudio y adecuarlos a las necesidades de desarrollo social endógeno de las regiones marginadas del país, estableciendo una nueva filosofía y mística de trabajo en torno al tema de la gestión del desarrollo. Esto implicaría, en gran medida, abandonar el modelo de educación centrado en el apoyo único al capital industrial y financiero, en el cual las universidades sólo generan mano de obra barata y calificada para la reproducción y acumulación de la riqueza en manos de las grandes corporaciones; este paradigma ha demostrado en todo el mundo que sólo contribuye a la reproducción y agudización de la pobreza y la desigualdad. Se plantea entonces la necesidad de evolucionar hacia un modelo educativo centrado en las personas, en sus recursos locales y en el aprovechamiento de las potencialidades de sus comunidades; un modelo de desarrollo endógeno donde la estrategia ganadora sea la alianza entre el sector académico y los grupos sociales vulnerables mayoritarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Ayon, Alvaro, y Sergio Mora Aguilera (1991). *Participación de la Cooperativa Agrícola Regional Tosepan Titataniske en la Estructura de Poder Regional y su Influencia en el Desarrollo Rural*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Bobbio, Norberto, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino (1991). *Diccionario de Política*. Tercera edición en español. Vol. II. México: Siglo XXI.
- Chacin, Migdy, Briseño, Zarvace, and Zarvace, Carlos (2009). "La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa." *Negotium* IV.12: 86-99. Web. 25 June 2013. <<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/view/3039>>.
- Chavez Ávila, Rafael y José Luis Monzón Campos (2008). "Panorama de la investigación en economía social." *Estudios de Economía Aplicada*. 26.1: 29-55.
- Flores, Margarita y Fernando Rello (2002). *Capital social rural, experiencias en México y Centroamérica*. Coedición UNAM y Plaza y Valdez Editores, México D.F.
- Gutiérrez, Francia (2011). "Sociedad Cooperativa Agrícola Regional Tosepan Titataniske." *Osala-Agroecología*. 25 Junio 2013. <[http://www.osala-agroecologia.org/IMG/pdf/Ficha\\_Final\\_Gutierrez-Hermosillo\\_Tosepan\\_Titatanise.pdf](http://www.osala-agroecologia.org/IMG/pdf/Ficha_Final_Gutierrez-Hermosillo_Tosepan_Titatanise.pdf)>.
- Michel Alcaraz, Miguel Ángel (2010). "Microfinanciamiento, capital social y bienestar económico familiar en la caja de ahorro Tosepantomín, Puebla, México." Tesis doctoral. Colegio de Posgraduados. *Colpos Digital*. 25 de Junio de 2013.

- Mora Aguilera, Sergio (2012). *Dinámica Social y Participación Transgeneracional: Caso Cooperativa Agrícola Regional Tosepan Titataniske*. Tesis doctoral. Colegio de Posgraduados. Puebla, 2012. 25 de Junio de 2013. <<http://hdl.handle.net/10521/1746>>.
- Nava Cortés, Julio Cesar (2012). "El Cultivo de Café Orgánico como una Alternativa de Desarrollo de la Región de Cuetzalan, Puebla." Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional. *Repositorio Electrónico del Instituto Politécnico Nacional*. 25 de Junio de 2013. <<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/11532>>.
- North, Douglas C., y Agustín Bárcena (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- Pineda Guadarrama, Juan de Dios (2002). *Enfoques contemporáneos de la administración pública: política pública, relaciones intergubernamentales y nuevo institucionalismo*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Roldan, Félix (2011). "Silvicultura comunitaria en la UZACHI", en *Memorias del Foro Nacional de Silvicultura Comunitaria*, en [http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/3284\\_Eusebio%20Rold%C3%A1n.pdf](http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/3284_Eusebio%20Rold%C3%A1n.pdf), consultado en marzo de 2014.
- Sosa González, José Luis Sergio (2013). "El Capital Social Grupal en la Agregación de Valor: Caso Productores de Amaranto de los Municipios de Cohuecan, Puebla y Temoac, Morelos." Tesis doctoral. Colegio de Posgraduados, 2013. "Colpos Digital". 19 de abril de 2013. 25 de Junio de 2013. <<http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/1879>>.
- Sosa González, Sergio (2004). "Obra pública y alternancia en Puebla 1990-2000" en: Valdiviezo Sandoval, René (Coord). *Gobiernos locales y alternancia en Puebla 1990-2000*. Coedición SIZA Conacyt, IAP Puebla, CNCPAP, CEDM, BUAP.

#### Fuentes orales

- Escobedo Garrido, Sergio (25 de marzo de 2013); Académico del Colegio de Posgraduados y ex trabajador y asesor de la SCARTT. Entrevista realizada en las instalaciones del Colpos, Puebla.
- García López, Epifanio (18 de julio de 2013); Socio fundador de la SCARTT. Entrevista realizada en las instalaciones de la SCARTT, Cuetzalan, Puebla.
- López, Felipe (19 de julio de 2013); Presidente del Consejo de Administración de la SCARTT. Entrevista realizada en las instalaciones de la SCARTT, Cuetzalan, Puebla.
- Martínez, Rubén (18 de julio de 2013); Socio fundador de la SCARTT. Entrevista realizada en las instalaciones de la SCARTT, Cuetzalan, Puebla.
- Mora Aguilera, Sergio (25 de abril de 2013); Asesor actual y socio fundador de la SCARTT, fundador y asesor de la UZACH; entrevista realizada en sus oficinas en el Instituto Poblano de Desarrollo Rural, Puebla.
- Salazar, Emiliano (5 de marzo de 2013); Encargado del beneficio de la *Tosepan*; Instalaciones del beneficio Cuetzalan, Puebla.
- Olgún, Leonardo (5 de marzo de 2013); Encargado de la producción de café orgánico; oficinas de la *Tosepan*, Cuetzalan, Puebla.