ECOSUR

El Colegio de la Frontera Sur

CONTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES A LA SUSTENTABILIDAD DE SUS TERRITORIOS

Guaya'b (Guatemala) y Maya Vinic (Chiapas)

Tesis

presentada como requisito parcial para optar al grado de
Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural

por

Yliana Delfín Fuentes

2011

Dedico esta tesis a…

Los **hombres y mujeres que integran Guaya'b y Maya Vinic**, que al abrirme la puerta de su organización y su historia me han permitido enriquecer mi vida de nuevos saberes y aprendizajes.

A mis compañeros/as y amigos/as de IDEAS COMUNITARIAS…Laurita, Jutta, Ivette, Taurino y colaboradores/as de la ESCUELA PARA EL BIEN COMÚN, que me han enseñado lo complejo, divertido y enriquecedor que es trabajar en colectivo persiguiendo un sueño o muchos… en especial a **Saúl Fuentes** por sus aportes críticos a este documento pero sobre todo, por ser un gran maestro en mi vida, en muchos sentidos.

A mis amigos/as de **MIRAR ADENTRO** que me han abierto su corazón y me han enseñado que el trabajo interno y espiritual se vive mucho más intenso y profundo dentro de un grupo.

A todas las **organizaciones, grupos y colectivos de Oaxaca** con los que he colaborado, que me han hecho seguir creyendo que a pesar de las contradicciones y ambigüedades de todo esfuerzo colectivo, con acciones conjuntas se puede aportar a la construcción de un mundo más equitativo, incluyente y justo para todos/as.

"EL BIEN COMÚN LO CONSTRUÍMOS JUNTOS/AS…PARA SER FELICES"

Agradecimientos

El proceso de construcción de esta tesis, tuvo aportes diversos de muchas personas. Desde palabras de aliento, ánimos, contribuciones técnicas, críticas profundas, festejos… a todos/as muchas gracias. Porque la vida es eso, una mezcla de colores, sabores y momentos para cada cosa…

- A **Margarita**, mi mamá y a **Karime, Mariana y Mayel**, mis hermanos/as, que siempre me acompañan desde el fondo de mi corazón. En especial a **Catalina**, mi hermanita, que me demuestra ser una mujer fuerte y valiente. A **Chanty y Kamilina**, mis sobrinos, que invariablemente cuando los veo, me hacen confiar en la vida.

- A **Ismael**, mi papá y a mi **abuela Chelo**, que me hacen sentir cerca de Chiapas y me han consentido y cobijado con su cariño cuando me he sentido cansada, tratando de comprender esta otra forma mía con la que veo el mundo.

- A **José Daniel Murphy**, por estar a mi lado y abrirme el alma y el espíritu compartiéndome nuestro estado de Chiapas más de cerca, pero sobre todo por abrirme su corazón donde me siento tan cómoda.

- A **Katia**, por su mirada siempre tan optimista y fresca de la vida que ha hecho buena mezcla con mi mirada realista y a veces ácida, y porque ha sido un privilegio compartir techo, sueños y pláticas intensas. A **la Roge**, por mostrarme sus fortalezas y sus debilidades y hacerme aprender de su historia. A **César** por el gran ser humano que es, que me ha llenado de admiración y respeto. A **Xebo**, por soñar juntos y discutir arduamente. A **Rudi** por seguir luchando en este camino del vivir. Y a mis amigos/as de Ecosur que me llenaron de nuevas reflexiones, cariño, aprendizajes…a **Eric, Rony, Irma, Abril, Citlali, Sadao, Dídac**. A ellos y a todos los demás, porque juntos me han llenado de lindos, divertidos e intensos momentos mucho más allá del aula o de los libros, que es donde se aprende de verdad el camino del vivir.

- Especialmente a: **Remy Vandame** por su calidez humana, sus valiosos aportes, su humildad y su apertura a otras formas de acercarse a realidades con y desde la gente; y a **Claudia Brunel** por su entusiasmo, interés en el tema, compromiso y acompañamiento siempre tan cálido y cercano. A **Eduardo Bello** por sus valiosos aportes y acompañamiento. A los tres, por que intentamos trabajar en colectivo y eso es un privilegio en esta vida.

- A **Luis, Diego, José, Juan, Hilario, Agustín, Enrique, Antonio, Victoriano, Pedro, Ricardo** y otros compañeros de Maya Vinic, que me hicieron sentir cercana y me enseñaron mucho de su vida y su cultura. **COLABALIK!**

- A **Don Ramón, Karen, Cupe, Lucas, Tono, Josías, Saúl, Judith, José** y otros compañeros de Guaya'b que me abrieron la puerta de su casa y de su persona y permitieron largas pláticas para contarme su experiencia.

- A los que me ayudaron, leyeron y aportaron: **Alex, Ivette, Benjamín**, Rony y Roge.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Fondo Institucional de Fomento Regional para el Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación (FORDECYT) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología a través del Convenio 116306: Innovación socioambiental para el desarrollo en áreas de alta pobreza y biodiversidad de la frontera sur de México.

- **Índice general**

I. INTRODUCCIÓN 8

1.1. Importancia de la valoración de la contribución de las organizaciones a la sustentabilidad del territorio 10

1.2. Organizaciones de productores y productoras 13

1.3. Acción colectiva y manejo común de sus recursos 15

1.4. Estudios sobre medición de la sustentabilidad y sobre organizaciones 16

1.5. Construcción de otro aporte (justificación y objetivos) 21

II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO 23

2.1. Departamento de Huehuetenango, Guatemala 23

2.2. Región Altos de Chiapas, México 27

2.3. Similitudes y diferencias entre regiones 31

III. RUTA METODOLÓGICA 34

3.1. La selección de dos organizaciones 34

3.2. Construcción de las categorías de análisis 35

Fase I. Acercamiento a las organizaciones y revisión previa de categorías 35

Fase II. Entrevistas y construcción de categorías de análisis 36

Fase III. Definición de categorías de análisis 38

Fase IV. Valoración de respuestas y construcción de gráfica radial o AMIBA 48

3.3. Herramientas e instrumentos utilizados 50

IV. HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES 52

4.1. Guaya'b, Asociación Civil 52

4.2. Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop. 55

4.3. Asamblea de asociados y asociadas 61

V. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS 64

5.1. Vida interna organizativa 64

5.2. Acción colectiva 69

5.3. Ingreso y otros beneficios 76

5.4. Formación de habilidades y capacidades 84

5.5. Conservación de los recursos naturales 88

5.6. Identidad 94

5.7. Integración a la vida comunitaria 98

5.8. Permanencia 101

VI. LA GRÁFICA RADIAL O AMIBA COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS 106

VII. CONCLUSIONES 113

VIII. LITERATURA CITADA 115

IX. ANEXOS 120

Anexo 1. Categorías de análisis, atributos principales y sub categorías 120

Anexo 2. Valoración de escalas de medición propuestas para cada categoría 123

Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada 125

Anexo 4. Organigrama Guaya'b 129

Anexo 5. Características generales de las organizaciones 130

Anexo 6. Organigrama Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop 132

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de categorías de análisis…….37
Tabla 2. Análisis de Asambleas Generales de ambas organizaciones……61
Tabla 3. Sub-categorías de Vida interna……68
Tabla 4. Sub-categorías de Acción colectiva……74
Tabla 5. Sub-categorías de Ingreso y otros beneficios……82
Tabla 6. Sub-categorías de Formación de habilidades y capacidades…….86
Tabla 7. Sub-categorías de Conservación de recursos naturales……92
Tabla 8. Sub-categorías de Identidad……97
Tabla 9. Sub-categorías de Integración a la vida comunitaria……..100
Tabla 10. Sub-categorías de Permanencia……..106

Índice de gráficas

Gráfica 1. Valoración de Vida interna……...65
Gráfica 2. Valoración de Acción colectiva……70
Gráfica 3. Valoración de Ingresos y otros beneficios……77
Gráfica 4. Valoración de Formación de habilidades y capacidades…….85
Gráfica 5. Valoración de Conservación de recursos naturales……....89
Gráfica 6. Valoración de Identidad……95
Gráfica 7. Valoración porcentual de 6 categorías (AMIBA)…… 108

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar y valorar, mediante un enfoque de aproximación cualitativa, la contribución de las organizaciones de productores y productoras de miel y café, a la sustentabilidad de sus territorios. Las dos organizaciones analizadas son: Guayab, A.C., ubicada en Huehuetenango, Guatemala y Maya Vinic, Soc. Coop., ubicada en Chenalhó, Chiapas, México.

A partir del acercamiento a estas organizaciones, la experiencia previa con otros procesos organizativos y la lectura de documentos, se definieron ocho categorías de análisis: vida interna organizativa, acción colectiva, ingreso y otros beneficios, conservación de recursos naturales, formación de habilidades y capacidades, identidad, integración a la vida comunitaria y permanencia.

Se definieron escalas de medición para cada categoría, con base a la percepción de los integrantes de las organizaciones. Finalmente se realizó una visualización gráfica de las interacciones existentes entre las categorías a través de la construcción de una gráfica radial.

Al analizar los resultados se reafirma la relevancia que tiene profundizar y conocer el contexto e historia de los territorios donde se encuentran estos actores, para el entendimiento de su vida interna y el aporte que puedan ofrecer a sus propios integrantes y territorios. De igual forma se concluye que existe una relación estrecha entre las organizaciones de productores, su vida interna, su identidad al territorio y los elementos que permiten su sustentabilidad.

Los resultados se presentan como el inicio de un diálogo con los y las lectoras y con las mismas organizaciones, siendo una primera aproximación que puede ser ampliada y perfeccionada para profundizar la reflexión sobre la trascendencia de las organizaciones de productores y su relación con el territorio.

Palabras clave: Vida interna organizativa, acción colectiva, café, miel, cooperativa, identidad

I. INTRODUCCIÓN

Las comunidades rurales e indígenas históricamente han desarrollado su vida en forma colectiva como estrategia fundamental para la supervivencia: para la defensa, la adquisición de alimentos, reproducción de prácticas culturales, políticas y sociales, entre otros. Dentro de la diversidad de formas de organización por las cuales han optado, han ido existiendo cambios y adecuaciones a lo largo del tiempo, sin embargo de alguna manera una buena parte de la población que sigue viviendo en sus comunidades, aún participa actualmente en instituciones de acción colectiva con el fin de resolver sus necesidades básicas como seres humanos (Nigh 2002).

Una forma específica de organizarse dentro del contexto rural e indígena y como forma de adecuación a las condiciones políticas, sociales y económicas de las últimas décadas, han sido las organizaciones de productores[1]. Estas organizaciones se han visto inmersas en un contexto complejo, inequitativo e incierto que se vive en el mundo actualmente. Es así que los productores han recurrido a la acción colectiva como una estrategia más donde vierten sus esperanzas de una vida mejor, intentando enfrentar así este panorama.

Siendo así, el estudio, análisis y reflexión sobre las organizaciones de productores cobran gran relevancia no sólo por los beneficios socio-culturales, ambientales y/o económicos que pueden generar entre sus integrantes, sino también, por las interconexiones y contribuciones que pueden hacer hacia otros elementos de sus territorios.

Se valorará en esta investigación, desde una aproximación cualitativa, a dos organizaciones con un giro principalmente económico que surgieron en contextos de conflictos fuertes, conformadas por productores de café y miel:

[1] Según el énfasis que se le quiera dar y la literatura especializada que se trate, a estas organizaciones también se les llama en diversos estudios de Latinoamérica: empresas asociativas rurales (EMAR), sociedades cooperativas, cooperativas agropecuarias, empresas sociales, empresas comunitarias, empresas asociativas campesinas, organizaciones económicas campesinas, organización campesina para la producción, empresas comunitarias rurales, entre otros. Y pueden tener diversas figuras jurídicas dependiendo de la legislación de cada país.

a) la organización **Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop**. la cual surge en el marco de la organización Las Abejas, Sociedad Civil, cuya demanda principal ha sido reivindicar sus derechos y defender sus tierras y territorios en la región de Los Altos de Chiapas; decidiendo conformar la cooperativa para la comercialización directa de sus productos, sobre todo café.
b) la organización **Guaya'b, A.C.** la cual surge en Huehuetenango, en el período posterior al conflicto armado de Guatemala, buscando desde sus orígenes el beneficio económico de sus integrantes al intentar también la comercialización de productos agrícolas de manera conjunta.

Estos diferentes motores que originaron ambas organizaciones, les darán también matices diferentes que se analizarán a lo largo del texto, con relación a su tipo de estructura interna y forma de contribuir a su territorio.

La inquietud de trabajar este tema de investigación nace a partir de mi experiencia en campo (más empírica que teórica o académica) acompañando desde organizaciones de la sociedad civil, procesos de fortalecimiento de organizaciones de base, comunitarias y de productores y productoras, así como grupos no formales y colectivos de jóvenes.

Estas experiencias aunadas a mi vivencia al formar parte de una organización de la sociedad civil, me han permitido reconocer las complejidades y contradicciones que existen dentro de todo proceso de construcción colectiva que busca alcanzar un objetivo común, además de las dificultades para lograr consolidarse como organizaciones.

Al presentar estos dos casos de estudio, no se pretende realizar juicios sobre los aspectos que están "bien" o "mal" dentro de una u otra organización, ya que ambas experiencias vienen de procesos históricos, culturales, ambientales diferentes y se han adecuado y estructurado, según las dificultades y vivencias que han tenido. Ambas demuestran un gran esfuerzo colectivo de sus integrantes, autoridades, empleados y asesores, lo que contribuye a fortalecer sus saberes locales y nuevas habilidades y capacidades que han ido adquiriendo. Por lo que se reconoce, valora y agradece la

apertura que han tenido para mostrar su experiencia a actores externos que nos acercamos para aprender de su camino andado.

La idea de esta investigación nace a partir de mi interés personal, sin embargo, como se ha mencionado, ambas organizaciones mostraron apertura para realizar este estudio. Se trató entonces de mezclar tanto mi contribución académica y de otras experiencias personales y laborales, como la de las propias personas que integran estas organizaciones al compartir estos espacios de aprendizaje.

Se presenta en el documento una *primera parte* introductoria en donde se analiza la relevancia de valorar la contribución de las organizaciones a la sustentabilidad de sus territorios, haciendo una revisión bibliográfica sobre temas de sustentabilidad y territorio, lo que son las organizaciones de productores y el uso conjunto de los recursos; se realiza una revisión sobre algunos estudios que han buscado cuantificar la sustentabilidad de sistemas productivos y otros que han analizado a las organizaciones de productores. Finalmente, se presenta cuál es el aporte de esta investigación aunado a su justificación y objetivos. En la *segunda parte* del documento, se describe cuál fue la ruta metodológica que permitió la construcción de las categorías planteadas para el análisis de la contribución de organizaciones de productores y cuáles los instrumentos y herramientas que se utilizaron en el trabajo de campo. En la *tercera parte* se presenta los resultados encontrados en cada una de las categorías de análisis, y la discusión que se genera a partir de éstos.

1.1. Importancia de la valoración de la contribución de las organizaciones a la sustentabilidad del territorio

Para esta investigación se verá a la sustentabilidad no sólo como una cuestión de los aspectos sociales, económicos o ambientales, sino que tiene el propósito de involucrar a la gente y a sus múltiples acciones: es un proceso que involucra las estrategias de participación a escala local, incluyendo las formas de vida y la cultura (Shmite 2008).

Para Cáceres (2005), la sustentabilidad es un concepto histórico, dinámico y situado desde el punto de vista ecológico y socioeconómico, e inmerso en un proceso de permanente reconceptualización y cambio. Más que una situación ideal debería ser entendida como muchas situaciones ideales que responden a una gran diversidad de

realidades particulares y a su vez redefinidas permanentemente como consecuencia del cambio de las condiciones contextuales propias del devenir histórico.

Güimaraes (2003) menciona que lo que determina la calidad de vida de una población y por lo tanto, la sustentabilidad, no es únicamente el entorno natural con sus fortalezas, sino la trama de relaciones propias del territorio. Sostiene además que la sustentabilidad depende de las interrelaciones de su población (tamaño, composición, dinámica demográfica), su organización social (patrones de producción y estratificación social), su entorno (ambiente físico construido, procesos ambientales y recursos naturales), su tecnología (innovaciones, uso de energía) y sus aspiraciones sociales (patrones de consumo, valores, cultura).

Al centrar esta investigación en las contribuciones y aportes de las organizaciones de productores, se pretende relacionar el concepto de territorio con el concepto de sustentabilidad, presentándolos como dos conceptos estrechamente ligados y complementarios.

Para abordar la sustentabilidad de un territorio es necesario partir además de las fortalezas que presenta la perspectiva de análisis multivariable del territorio considerando la "sustentabilidad", no como una variable externa, sino como una propiedad emergente del territorio, caracterizada por su dinamismo y permanente interacción y, por lo tanto, vulnerable y proclive a mutaciones de diferente intensidad (Alimonda 2002; citado en Shmite 2008).

En el marco de esta investigación se verá entonces a la sustentabilidad como un elemento que trata de analizar la permanencia armónica del ser humano, su entorno social y ambiental dentro de su territorio, y cómo las organizaciones de productores –en este caso Guaya'b y Maya Vinic- aportan o no "situaciones ideales" para la misma permanencia y viabilidad de los territorios donde se encuentran.

Se entiende el territorio como un espacio apropiado y valorizado por un grupo mediante el desenvolvimiento de actividades sociales y productivas, dadas por un orden social con instituciones y normas propias, que le dan legitimidad y sentido para asegurar su reproducción y la satisfacción de sus necesidades vitales. El territorio constituye el

marco obligado de ciertos fenómenos sociales, como el arraigo, el apego y el sentimiento de pertenencia socio territorial (Giménez 2001).

Los territorios son el resultado de la manera como las sociedades se organizan para usar los sistemas naturales en los que se apoya su reproducción (Abramovay *et al.* 2006). Es así que las organizaciones de productores, traen efectos en la forma como se usan los recursos naturales disponibles y las formas de relación entre los integrantes de ésta y la población en general de su territorio. Los cambios en las dinámicas de relaciones que se generan al existir organizaciones de productores en un territorio pueden contribuir o no al alcance de su sustentabilidad. Se trata entonces de identificar cuáles son los elementos que propician esta contribución.

Mancano (2010) menciona que cada institución, organización y/o sujeto, construye su propio territorio, el cual puede ser multiescala y multidimensional. Las organizaciones como Guaya'b y Maya Vinic, a partir de las relaciones que van generando entre sus integrantes, técnicos, autoridades, asesores, financiadores, proveedores, van construyendo su propio territorio, el cual también se convierte en algo multidimensional y multiescala.

Si estimamos que toda práctica humana se realiza en un espacio, ésta supone acciones o comportamientos que se realizan sobre el espacio, es decir, el territorio. El territorio es resultado de la apropiación-valoración del espacio, la cual puede ser de carácter instrumental-funcional ó simbólico-expresivo, ya sea por la importancia del espacio-territorio en términos de dominación y control, como base de producción material que responde a las necesidades sociales, económicas y políticas, o como espacio de sedimentación simbólico-cultural, en el que los actores sociales construyen y proyectan su concepción del mundo y donde se soportan las identidades colectivas e individuales. (Giménez 2001).

Las personas que integran tanto Maya Vinic como Guaya'b, construyen su propio territorio como colectividad, aunque en lo individual (o en otros espacios colectivos) puedan tener otras dimensiones territoriales. Para estas organizaciones el territorio va más allá de ser un instrumento o cumplir cierta funcionalidad; se define más allá de los

espacios físicos en donde habitan sus socios o están ubicadas sus parcelas, siendo más bien el resultado de las relaciones entre éstos y otros actores, los valores que le dan a su territorio por su lucha, el sentido de identidad, el sentido que tiene su producción, entre otros.

Como se ha mencionado, se busca con esta investigación valorar qué tanto la vida de las organizaciones de productores, pueden hacer aportes a la permanencia y sustentabilidad de sus territorios, en respuesta a la forma como se dan los vínculos y relaciones entre sus integrantes y otros actores, cómo se relacionan con la tierra y sus parcelas, cómo hacen uso de los ingresos generados, cómo comparte las capacidades, habilidades y conocimientos nuevos adquiridos, cómo buscan fortalecerse al ser una organización, entre otros. Por esto la relevancia de valorar las contribuciones a la sustentabilidad desde una organización de productores.

1.2. Organizaciones de productores y productoras

Como se ha mencionado, existen variadas motivaciones que hacen que un colectivo de personas decida reunirse y trabajar de forma conjunta. Es así que muchos grupos sociales inician a actuar colectivamente por demanda de tierras, defensa por sus territorios y recursos naturales, demandas sociales, defensa de derechos humanos, justicia social y económica, por obtener mejores precios de sus productos e insumos, por el acceso a bienes sociales o mercados regionales, o una mezcla de varios de estos elementos (Martínez 1991; Berdegué 2000; Flores y Rello 2002).

Las organizaciones surgen impulsadas muchas veces por las mismas comunidades, sobre todo las que tienen sus orígenes en la lucha por la tierra o demandas de justicia social. Otras veces son impulsadas por iniciativas gubernamentales, religiosas, de organizaciones civiles o de la cooperación internacional, al considerar que una forma de mejorar la calidad de vida de las personas, es mediante la realización de actividades productivas que aumenten sus ingresos (Donovan et. al 2008; Camacho et. al 2006; Berdegué 2000; Flores y Rello 2002; Martínez 1991; González 1977). También pueden verse influenciadas por una mezcla de intereses de estos diversos actores.

Las organizaciones que inician su vida colectiva por alguna lucha social generalmente la privilegian por algún tiempo, pero éstas pueden ir cambiando su razón de existir como colectivos y llegar a convertirse en organizaciones diferentes a aquellas que dieron origen a la movilización (Flores y Rello 2002). Siendo así, algunas de estas organizaciones una vez que alcanzaron la lucha inicial por la que se formaron, comienzan una lucha por el control y apropiación efectiva de su proceso productivo para la generación de sus ingresos, como uno de sus principales ejes articuladores (Martínez 1991).

Algunas otras surgen a partir de escisiones internas y/o demandas colectivas de otros intereses específicos, como es el caso de Maya Vinic al definir desde una organización que luchaba por los derechos humanos, la necesidad de una cooperativa para comercializar sus productos. Otras organizaciones desde sus inicios surgen como proyectos socio-económicos, ligados a una demanda de mejores precios de sus productos o por el acceso al mercado, como es el caso de Guaya'b.

Sea cual sea el origen de las organizaciones de productores, las motivaciones del grupo de actuar colectivamente y la fuerza y decisión con que lo hagan dependen de factores complejos que por sí sola la economía no está en condiciones de explicar (Flores y Rello 2002). Para lograr comprender las dinámicas y los diferentes tipos de contribuciones actuales de estas organizaciones, tienen que ser entendidas en términos de sus lazos con el pasado, es decir, existen líneas de continuidad entre las formas organizativas presentes y las del pasado, aunque éstas no sean muy claras ni muy directas (Vargas 2002).

En el marco de esta investigación, se llamará **organizaciones de productores y productoras** a los colectivos con existencia jurídica que trabajan de forma conjunta por un objetivo en común ligado a la generación de algún producto o servicio, considerando que éstas son formas de agrupación social como estrategia para abordar la resolución de sus propios problemas de sobrevivencia. Son ellos mismos los que movilizan los recursos a su disposición (humanos, financieros, naturales, etc.) para alcanzar un objetivo o sueño en común. Se agrupan en organizaciones porque es más sencillo alcanzar estos objetivos mediante la acción colectiva que de manera individual.

Siendo así, las organizaciones de productores no pueden ser vistas como modelos aislados de la estructura social ni de los territorios que les dan origen, aún las que desde su inicio tienen más claro su proyecto económico. Como se ha mencionado, las organizaciones generalmente se caracterizan por tener fines que rebasan el de la ganancia económica ya que la participación de productores en una organización permite la constitución de una identidad colectiva diferente, es producto de las interacciones grupales, la incitación para la acción, las redes sociales y los proyectos; van modificando las percepciones, las creencias, las motivaciones, la vida cotidiana de los participantes en ellas (Bolos 1999; Vargas 2002).

1.3. Acción colectiva y manejo común de sus recursos

Algunos autores afirman que las diversas formas de acción colectiva en zonas rurales siguen siendo necesarias para la construcción de una sociedad más justa e incluyente, y pueden permitir la mejora de ingresos o bienestar material, modificar las relaciones sociales en las comunidades (relaciones de poder) e incluso influir en las políticas públicas definidas. También pueden llegar a aumentar las capacidades locales de la gente involucrada, fortalecer a las diversas organizaciones, construir redes, profundizar en normas y valores (solidaridad, reciprocidad y confianza), entre otros beneficios (Baca 2004).

Pero la acción colectiva no necesariamente mejora las condiciones de vida de la gente o resuelve por sí misma los problemas relacionados con el poder o la inequidad alrededor de las personas involucradas (Baca 2004). Por esto, la necesidad de analizar las diversas formas de acción colectiva que estas organizaciones tienen y ver si contribuyen o no al bienestar de sus socios, comunidades y territorios.

Las organizaciones de productores son ejemplos de acción colectiva, generalmente integradas por algunos, y no la totalidad de los miembros de comunidades a nivel regional. La producción dentro de la organización tiene una responsabilidad en forma individual dentro de las parcelas de cada socio o socia[2], pero el manejo de los productos generados (en este caso miel y café) se hace de forma conjunta y el sistema

[2] Generalmente se ayudan para la producción por lazos familiares y en algunos casos por lazos de compadrazgo, vecinales, entre otros.

de apoyo, capacitación, toma de decisiones y comercialización, también se hace intentando tomar en mayor o menor medida, la opinión e intervención colectiva.

Ostrom (2000) plantea que existen múltiples tipos de arreglos para manejar los recursos naturales en forma colectiva, incluyendo diversas combinaciones de formas de propiedad (privada, colectiva y abierta) y formas de explotación (que también pueden ser individuales o colectivas). Las organizaciones de productores son por consiguiente, una mezcla de estos tipos de arreglos.

Las organizaciones de productores, como formas específicas de acción colectiva presentan fuertes contradicciones internas, problemas y retos a enfrentar al querer consolidar su propuesta de forma conjunta. Así Ostrom comenta que "*todos los esfuerzos para organizar la acción colectiva… que desean obtener beneficios colectivos, enfrentan un conjunto de problemas comunes los cuales tienen que ver con el problema del gorrón*[3]*, con el establecimiento y respeto a compromisos, con el arreglo para generar nuevas instituciones y con la supervisión de la conformidad individual respecto al conjunto de reglas"* (2000: 60).

Las organizaciones de productores influyen entonces en la forma como se accede, maneja y gestionan los recursos de sus integrantes (en términos generales como naturales, humanos, financieros, culturales, etc.), la forma como los sistemas de producción se van generando y como se va dando el fortalecimiento de saberes locales existentes. Se puede concluir entonces que las organizaciones y sus integrantes, participan en la consolidación de bienes colectivos a nivel de los territorios donde éstas se encuentran (Nigh 2002).

1.4. Estudios sobre medición de la sustentabilidad y sobre organizaciones

En la bibliografía revisada se encontraron dos tipos de estudios relacionados con la presente investigación: a) unos que tratan de medir o cuantificar la sustentabilidad en sistemas agroecológicos y b) otros, los más numerosos, que analizan a las organizaciones desde diferentes visiones o perspectivas.

[3] El problema del gorrón u oportunista, llamado en inglés *"free rider"* se refiere al integrante de alguna acción colectiva que no coopera pero que se ve beneficiado de lo que los otros procuran y que no puede ser excluido, lo que motiva a que siga sin contribuir (Véase Ostrom 2000: 32).

a) Estudios sobre la medición de la sustentabilidad en sistemas agroecológicos:

En general, estos estudios plantean medir a la sustentabilidad definiendo como base un conjunto de indicadores de sistemas agroecológicos, comparando varias parcelas, fincas o unidades de producción que compartan ciertas características (Sarandón *et al.* 2006; Priego 2009; Chiappe et. al 2008; Astier et al. 2008).

Se reconoce en estos estudios la dificultad de medir a la sustentabilidad al verse afectada por problemas inherentes a la propia multidimensión del concepto (ecológica, económica, social, cultural y temporal). Por lo anterior Sarandón *et al.* (2006) mencionan que no existe un conjunto de indicadores universales que pueda ser utilizado para cualquier situación, estos deben construirse y adaptarse a la situación en análisis y ser adecuados a los objetivos planteados.

La mayoría de los estudios encontrados toman como base el enfoque de trabajo de marco MESMIS[4]. Este marco es una valiosa herramienta metodológica para evaluar la sustentabilidad de los sistemas de manejo de recursos naturales con énfasis en los pequeños agricultores y en un contexto local (Masera et al. 1999). El enfoque parte de siete atributos[5] en donde se identifican puntos críticos (que se relacionan con las tres áreas de evaluación social, ambiental y económica) definiendo criterios de diagnóstico e indicadores. Este enfoque prioriza que el proceso sea de forma participativa, sin embargo, su análisis parte de medir la sustentabilidad más desde los sistemas de producción con inclinación hacia los aspectos ambientales-productivos.

Otra medición es la de Chiappe *et al.* (2008) quienes presentan un conjunto de indicadores orientados a evaluar los aspectos sociales de sistemas de producción hortícolas familiares, tomando como referencia 16 establecimientos familiares hortícolas

[4] MESMIS: Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad; proyecto que une esfuerzos interdisciplinarios y multi-institucionales lidereado por Grupo Interdisciplinario para la Tecnología Rural Apropiada (GIRA).

[5] a. *productividad* (eficacia y eficiencia productiva); b. *estabilidad confiabilidad y resiliencia* (tendencia de los rendimientos, empleo de recursos renovables, diversidad biológica y económica, prevención de riesgo); c. *adaptabilidad* (opciones productivas, capacidad de cambio e innovación, proceso de capacitación; d. *equidad* (distribución de costos y beneficios, democracia en la toma de decisiones, participación efectiva); e. *autodependencia* (control de relaciones con el exterior, nivel de organización, dependencia de recursos externos).

de la zona sur del Uruguay. En su documento los autores mencionan que los estudios encontrados sobre la medición de la sustentabilidad en general reflejan un mayor énfasis en los indicadores orientados a medir aspectos vinculados a la dimensión ecológica, ambiental y/o productiva y hasta la económica, siendo la social la menos desarrollada. En la anterior propuesta sí se priorizan el análisis los indicadores sociales de la sustentabilidad, pero su enfoque sigue poniendo en el centro a los sistemas de producción familiares intensivos.

También se encontró bibliografía sobre el "*café sustentable*"[6] o su conversión de orgánico a sustentable, en donde incorporan un análisis no solo de atributos sobre la producción orgánica, sino de su procesamiento y comercialización, una transformación integral del cultivo y los productores e incorporan además de la dimensión ambiental, social y económica, la ética (solidaridad, respeto, integridad, cooperación, tolerancia, inclusión, entre otros). Nuevamente en estos estudios, el análisis se da más desde el sistema productivo de los cafeticultores y no se pone en el centro a la organización de pequeños productores (Moguel y Soto-Pinto 2002; Bartra *et al.* 2003; González *et al.* 2006).

b) Estudios sobre las organizaciones de productores y productoras:

Con relación a los estudios sobre las organizaciones, existe una abundante bibliografía que las analiza desde una visión económica empresarial aunque considerando algunas variables sociales o culturales.

Estos estudios se enfocan en los factores de éxito que llevan a las organizaciones que ofrecen productos o servicios (café, frutas y verduras, artesanías, microcréditos, entre otros) a enfrentar los grandes retos del mundo globalizado y lograr sobrevivir a lo largo del tiempo. Ven a las organizaciones más como entes económicos que deben generar beneficios para sus socios y aunque algunos abordan el análisis de variables sociales (como aspectos de organizaciones interna, contexto local o nacional, etc.) su enfoque es más desde una búsqueda de la eficiencia y productividad de las organizaciones. A manera de ejemplo se presentan a continuación algunos de los casos revisados:

[6] Se suman en esta nueva categoría los principios de calidad del producto, calidad ambiental, calidad humana, ética, equidad social y económica, justicia y democracia (Moguel y Soto-Pinto 2002).

- Berdegué (2000) en su estudio "*Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas*" en donde analizó 422 en Chile, busca responder a las preguntas de cuáles son las condiciones para el surgimiento de estas organizaciones y bajo qué condiciones éstas pueden funcionar bien y tener un efecto positivo sobre los ingresos de sus socios y la competitividad de la pequeña agricultura. Aunque reconoce en el texto los efectos indirectos (nuevos conocimientos, relaciones y redes, mayor poder de negociación, etc.) su enfoque está más desde una mirada económica hacia la generación de ingresos palpables a los integrantes.
- Otro estudio donde se analizaron 37 casos de "*Empresas Comunitarias Rurales*" en Estados Unidos, Latinoamérica, Asia y África, ofrece una revisión profunda sobre los factores de éxito y la capacidad para convertirse en empresas viables que participen en la globalización de los mercados y de manera eficaz de proporcionar beneficios a sus miembros (impactos económicos, sociales y ambientales) (Donovan *et al.* 2008).
- Flores y Rello (2002) analizan a 24 organizaciones de productores rurales de cinco giros diferentes ubicadas en México y Centroamérica con el objetivo de identificar factores que propician su fortalecimiento y comprender cómo emplean los activos a su disposición y se vinculan con otros actores económicos y sociales. Dentro de los factores de éxito mencionan: a) capital social, b) esquemas institucionales, c) apoyos externos, d) capacitación, e) liderazgo y f) alianzas. También analizan una serie de "sinergias" entre las que se encuentran la reconversión productiva, agroindustrias campesinas de alcance regional, financiamiento alternativo, entre otros. Este resulta un estudio interesante que presenta un análisis ágil de las organizaciones en donde se profundiza sobre los aspectos internos.
- Barros (2006) analiza tres estudios de caso en México, del negocio de las frutas y verduras para exportación. Buscó profundizar en las estrategias y negociaciones utilizadas por ejidatarios para poder organizarse así como su capacidad de responder, participar y enfrentar los riesgos y las oportunidades de

este negocio. Además presenta un análisis para comprender la etapa del desarrollo del campo mexicano de los cuarentas a los noventas.

Es así que cuando se analiza a las organizaciones de productores poniendo en el centro de la reflexión más el punto de vista de ingreso y costo-beneficio o de rentabilidad, se encuentra que las experiencias de organizaciones de productores realmente exitosas y/o en cierto grado de consolidación pueden ser pocas a pesar de la cantidad de programas de fomento que se han implementado (Camacho *et al.* 2006).

Berdegué (2000) concluye en su estudio que no todas las organizaciones de productores estudiadas reportan necesariamente beneficios económicos claros y directos a sus socios. Mientras que Donovan et al. (2008) recalcan las dificultades que estos esfuerzos colectivos pasan para poder participar en la globalización de los mercados, para lograr proporcionar beneficios a sus miembros de manera eficaz, lo cual no siempre se logra.

En otro marco de ideas, Vargas (2002) presenta un interesante análisis de organizaciones en Chiapas desde el punto de vista de la antropología social para conocer sus formas de operación. Realiza la investigación estudiando a tres tipos de organizaciones: artesanales, cafetaleras y cofradías religiosas. Resulta interesante el profundo análisis histórico que realiza sobre aspectos culturales y del contexto de los grupos mayas y cómo estos influyen al interior de las organizaciones.

En este mismo estudio se reconoce que desde la antropología hay algunas investigaciones de organizaciones, en donde son vistas solamente desde adentro, como abstraídas de su contexto social y cultural sin considerar sus contextos más amplios, haciendo el análisis más “hacia arriba”, es decir, hacia las instituciones, corporaciones, gobiernos, entre otros (Vargas 2002).

Es así que desde la presente investigación se ha intentado poner a las organizaciones de productores en el centro, analizando varios elementos de su historia, contexto y vida interna, pero siempre ligadas al tipo de contribuciones que pueden llegar a tener en la sustentabilidad de sus territorios. Y se presenta una forma de valorar a la organización

a partir de la construcción de categorías de análisis que se profundizarán a lo largo del documento.

1.5. Construcción de otro aporte (justificación y objetivos)

La presente investigación no pretende medir la sustentabilidad como eje central de su análisis, sino mediante un enfoque de aproximación cualitativa, valorar si la vida interna de una organización de productores ofrece una práctica sustentable en su conjunto e integralidad, a su propio territorio y valorar las aportaciones que puede hacer o no, una organización a la sustentabilidad.

Esta investigación surgió de la necesidad de responder a la pregunta de si es posible encontrar otro tipo de resultados e impactos de estas organizaciones que no sólo tengan que ver con los aspectos sobre la generación de ingresos; sin dejar de darles importancia a éstos, pero valorando al mismo nivel otros elementos que están en juego cuando las personas deciden realizar una acción conjunta dentro de sus comunidades.

Por otro lado, si se analizaran los cientos de organizaciones productivas rurales o urbanas, que fomentan con subsidios o créditos los gobiernos o los fondos de cooperación nacional e internacional, caeríamos en la cuenta que un escaso porcentaje de éstas es rentable y obtiene ganancias reales. Lo cual fortalece la idea de que hay otro tipo de beneficios o contribuciones importantes a valorar.

Entonces, ¿por qué algunas de estas organizaciones productivas siguen existiendo?, ¿qué las hace permanecer en el tiempo? Y más complejo aún, ¿cómo comprender que estas organizaciones de productores sean capaces de fortalecer la dinámica territorial en otros campos?, ¿cuáles son estas formas en que las organizaciones tienen una contribución cultural, social, económica, ambiental e incluso política a sus territorios?, ¿cómo estas organizaciones encuentran estrategias para participar en la economía global a la vez que reafirman la identidad de sus socios?, ¿qué motiva a participar a sus integrantes?, ¿qué beneficios valoran más sus integrantes?, ¿se crean nuevas formas de identidad en el proceso grupal y organizativo?, ¿se producen transformaciones en el plano individual con la incorporación de organizaciones?.

Lo anterior nos hace recapacitar en una lógica distinta de pensar “el desarrollo territorial” y pensar más en la “vida de un territorio”, en la que tal vez existen otros factores subjetivos y objetivos, tangibles e intangibles, cuya fuerza y significado en lo humano y social se acerca más al logro de aspiraciones individuales o colectivas o a llenar espacios no cubiertos por la pretensión sólo de ingreso. Es decir, como menciona Giménez en su definición de territorio, se trata de pensar la vida dentro de un espacio apropiado por un grupo, en donde se mueven las identidades individuales y colectivas, con un orden social y normas propias, que le dan legitimidad y sentido para asegurar la satisfacción de necesidades vitales.

Como se comentará más adelante, se han elegido a dos organizaciones con la intención de poder reflexionar de forma más profunda sobre las organizaciones y el tipo de aportes que pueden tener a sus socios y sus comunidades. Presentar dos casos de estudios con similitudes y diferencias relevantes, enriquece el análisis y la discusión.

En este sentido, considero que puede existir una relación estrecha entre las organizaciones de productores, su vida interna, su identidad al territorio y los elementos que permiten su sustentabilidad. Siendo así, este estudio buscó responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Bajo qué condiciones de su proceso histórico y vida interna organizativa, Guayab, A.C. y Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop. logran o no que sus socios se identifiquen con la organización?
- ¿Cómo es que estas organizaciones contribuyen o no a la sustentabilidad de su territorio y cuál es el tipo de contribución?
- ¿Qué determinantes de los aspectos interno-organizativos existen para que las organizaciones de productores logren algún tipo de contribución en los aspectos sociales, ambientales, culturales y económicos en los territorios donde se encuentran?

El **objetivo de estudio** de esta tesis es identificar y valorar en dos organizaciones productoras de miel y café, los elementos principales del proceso de vida organizativa que contribuyen a la sustentabilidad de sus territorios.

II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

2.1. Departamento de Huehuetenango, Guatemala

Los pequeños productores que integran la organización de Guaya'b, A.C. se ubican en el Departamento de Huehuetenango, Guatemala.

Imposible describir el departamento de Huehuetenango sin hacer un breve recorrido por lo que fue el conflicto armado, ocurrido en Guatemala con más de 30 años bajo la militarización y el control del país por el ejército y la oligarquía guatemalteca. Esta etapa histórica de militarización tuvo fuertes y diferenciados procesos de desmantelamiento social, injusticias y violencia en el país y en la región de Huehuetenango. Antes de la guerra la población de Huehuetenango, en particular los indígenas, tenía muchas quejas históricas y pocas razones para confiar en el gobierno y después de ésta, la situación se tornó aún más compleja (Kobrak 2003).

El pueblo huehueteco sufrió enormemente durante el conflicto armado. Miles de personas fueron asesinadas, muchas más desplazadas y casi toda la población fue presa del miedo y el atraso económico provocado por la militarización (Kobrak 2003). Y peor aún fueron las estrategias militares para poner al campesino contra otros campesinos, haciendo que acusaran y asesinaran ellos mismos a todo aquel que fuera guerrillero o que participara directa o indirectamente en la guerrilla; de igual forma, la guerrilla hacía que sus allegados acusaran y violentaran a los que estaban apoyando al ejército (aunque con menos violencia y menos masacres). La mayoría de la población, actuaba tan solo para sobrevivir. Esto generó desconfianza, miedo y dudas entre los integrantes de las comunidades.

La guerra llegó a su punto más violento en 1982, y la militarización no terminó hasta 14 años después. La "democracia" volvió a Guatemala en los años ochenta, sin embargo, aún no se permitió el ejercicio de las libertades constitucionales y fue hasta 1996 cuando se firmaron los Acuerdos de Paz; aunque en años posteriores aún se registraron masacres y eventos violentos en el departamento de Huehuetenango (Kobrak 2003).

La guerra ha terminado pero los huehuetecos aún viven sus consecuencias. Huehuetenango fue uno de los departamentos más golpeados por la violencia y con menor nivel de desarrollo social (Kobrak 2003). Otra herencia de la guerra es el alto nivel de conflictividad. Las comunidades rurales de Guatemala no se libran de que existan conflictos internos entre sus habitantes, pero la militarización debilitó todas las formas comunitarias de resolverlos: "*La conflictividad también es producto de las divisiones creadas durante la guerra. Muchos de los obstáculos que tendrán que ser franqueados por las asociaciones de productores radican en los efectos del posconflicto, los cuales han creado una desconfianza mutua entre los habitantes del país y sus consecuencias"* (Kobrak 2003: 141).

Por otro lado, existen testimonios que dan cuenta que las personas reconocen que la guerra también trajo consecuencias positivas para la población, como las estructuras organizativas creadas por los desplazados que vivieron en el sur de México, el mejor trato que ahora se le da a los indígenas ("*ahora los ladinos y finqueros tienen que respetar al indígena*"), la definición de algunas leyes que reconocen a los pobres y a los indígenas, entre otras.

En últimas décadas, ha existido un fuerte proceso de fragmentación de la tierra, intensa utilización del suelo y deforestación, que toman caracteres dramáticos al recrudecer la violencia; y también se generan nuevas situaciones con los miles de retornados después de la firma de los acuerdos de paz en 1996[7] (Castañeda 1998).

Actualmente, después de que mucha población retornó a sus comunidades, en este departamento la población sigue siendo fundamentalmente rural (85%), mayoritariamente indígena (66%)[8,] y se dedican a la agricultura (80%). Además existe la población no indígena, los ladinos. (Tejada 2002; Kobrak 2003; Thomas 2007; Castañeda 1998).

[7] Huehuetenango es el departamento que más retornados recibe.

[8]Alrededor de 670,000 para el censo 2003 y pertenece a alguna de los nueve grupos mayas Mam, tektiteko, popti', chuj, q'anjob'al, akateko, awakateko, chalchiteko y k'iche'. En veintidós de los 32 municipios más del 80% de la población es indígena, y en 15 de estos los indígenas constituyen arriba del 95% de los habitantes (Tejada 2002; Thomas 2007). Guaya'b lo integran indígenas popties y mames.

En un total de 22 departamentos en toda Guatemala, Huehuetenango ocupa el lugar 18 en cuanto a sus índices de desarrollo humano; el lugar 19 en cuanto a exclusión social, y el número 16 en cuanto al desarrollo de la mujer (ONU 1998: 19; citado en Tejada 2002); lo cual lo ubica como uno de los departamentos más pobres del país con 93.7% de pobreza (Castañeda 1998).

La extensión de servicios educativos[9] se ha venido ampliando paralelamente a la cobertura de servicios de salud, aunque en menor escala esta última. Sin embargo, la cobertura educativa sigue siendo muy desigual entre el área urbana y la rural (Thomas 2007).

Para el año 1994 la densidad poblacional era de 127 personas por km²; para el 2004, se incrementó a 198 personas por km², debido al continuo crecimiento demográfico. Esto hace que sea el departamento de mayor densidad y tasa de crecimiento poblacional. Esta alta densidad poblacional, ha obligado a la subdivisión del patrimonio familiar de una generación a otra las familias poseen un pedazo de terreno cultivable cada vez más pequeño que resulta insuficiente para satisfacer las necesidades básicas (Castañeda 1998).

Huehuetenango tiene una superficie de 7,403 km², alta biodiversidad debido a su origen geológico, situación geográfica, diversidad de climas, suelo y topografía. Con ecosistemas que varían de 300 a 4,000 msnm y precipitación de 900 a 4,000 milímetros anuales; incluyen bosques lluviosos y secos en la parte baja, hasta bosques nubosos y de coníferas en las partes altas. Existe por tanto una gran variación de cultivos y formas biológicas que pueden ser aprovechadas (Castañeda 1998).

La vida económica de la mayoría de las familias de los municipios dentro del departamento se concentra en la agricultura, cultivando principalmente el maíz y el

[9] Un ejercicio estadístico realizado por CEDFOG, arroja que un promedio de 68% de la población entre los 6 y los 19 años de edad, estimada al 2006, estaba estudiando en algún nivel del sistema.

frijol[10], con técnicas tradicionales y una producción para el autoconsumo (un porcentaje pequeño se destina a la venta) (Caballeros 2007).

El café es un cultivo importante que repercute en la economía familiar, al ser esta actividad la que más emplea a la Población Económicamente Activa (PEA) departamental, alrededor de dos terceras partes. Esto genera dependencia que se nota en todos los grupos y estratos sociales y económicos (Guzmán 2002). Importante mencionar que Huehuetenango produce alrededor del 14% del café nacional, con una producción promedio por manzana[11] mayor que el promedio nacional: 15.7 qq oro frente a 13.3 qq oro a nivel nacional. A diferencia de los ingresos por remesas, el ingreso por café no se derrama de manera amplia y equitativa en todos los municipios (Thomas 2007).

Particularmente en los municipios de Jacaltenango y San Antonio Huista, en los años sesenta los campesinos comenzaron la producción del café, apoyados por la iglesia católica (Thomas 2007). En esta región se creó en 1965 una cooperativa en San Antonio Huista y en 1967 la cooperativa Río Azul en Jacaltenango. Fue así que para los años ochenta, el café ya dominaba la zona y ya se exportaba a otros países.

Este aumento en superficie de cultivo de café, marca una ruptura con el manejo tradicional de las tierras. En efecto, siendo cultivo perenne el café no permite una redistribución de las tierras con base en la rotación. De ahí un proceso de manejo siempre mas privatizado de las tierras, lo cual viene a debilitar mas las estructuras de poder tradicionales y se puede vincular al principio de la diferenciación social interna en las comunidades.

Para poder sobrevivir, el campesinado recurre a la agricultura de subsistencia, al café y a la migración, lo cual incluye migración intermunicipal, migración estacional a las fincas de la costa sur, migración hacia Chiapas como jornaleros agrícolas, o bien como

[10] Huehuetenango es un productor importante de maíz y frijol a nivel nacional, los registros oficiales indican que en la cosecha 2005-2006, el departamento produjo el 26% del maíz amarillo a nivel nacional (variedad autóctona de alto nivel alimenticio) (Thomas 2007).
[11] Una manzana equivale a una cuadra, 7,000 m²

peones hacia centros urbanos en el sureste de México[12], frecuentemente como indocumentados (Tejada 2002).

Aunque sin mucha evidencia escrita, en Huehuetenango existe el conocimiento sobre actividades ilícitas altamente lucrativas. El contrabando, el tráfico de personas, el narcotráfico y cultivo de estupefacientes, la trata de blancas, probablemente sean las principales. La economía ilícita permea notoriamente mucha de la vida económica y política del departamento. Nueve municipios de Huehuetenango poseen frontera con México[13], lo cual acrecienta lo complejo de las situaciones planteadas anteriormente.

En este contexto han surgido en Huehuetenango, algunas organizaciones y movimientos sociales en la etapa posconflicto (después de la guerra). Generalmente éstos han tendido a reproducir la cultura organizacional vigente en todo país, caracterizada por prácticas verticales y autoritarias, ausencia de democracia interna, nepotismo, débil articulación de trabajo de base, entre otros elementos (Thomas 2007).

El contexto se torna complejo para la construcción de organizaciones con fuerte participación de sus bases, así Thomas menciona: *"la mayoría de la población sigue viviendo en condiciones precarias, en medio de grandes cambios en sus modos de vida, sin estabilidad laboral ni financiera, muchos sin siquiera seguridad alimentaria, y en situaciones de nuevas y mayores fragmentaciones sociales y familiares. Vivimos en un contexto en el cual es prioritario garantizar la sobrevivencia, en medio de competencia desenfrenada, ausencia de garantías, seguridad y derechos, y de* ***prevalencia de intereses individuales y de grupos por sobre los intereses colectivos y del bien común****"* (2007: 76).

2.2. Región Altos de Chiapas, México

Las personas que integran la organización Unión de Productores de Maya Vinic, Soc. Coop., se ubican principalmente en la región Altos del estado de Chiapas, México.

[12] En particular Villahermosa y Cancún, y cada vez más hacia los Estados Unidos.
[13] Entre éstos, Jacaltenango y La Democracia son municipios donde existen asociados de Guaya'b.

Dentro del estado de Chiapas, la región Altos[14] es la zona más representativa y de mayor concentración de población indígena, sobre todo tsotsil y tseltal, grupos indígenas cuantitativamente dominantes en todo el estado (Martínez 1999; Romero et al. 2008). Se encuentra en la altiplanicie o bloque central del estado, localizada al extremo sur de México, lindando con la frontera guatemalteca.

La situación económica de la población indígena y campesina es uno de los grandes rezagos históricos de la entidad y de la región, lo cual ha provocado una gran movilidad migratoria hacia otras ciudades del estado o del país (Martínez 1999). La región se caracteriza por altos niveles de pobreza, además de conflictos sociopolíticos que emergen de su compleja realidad. (Romero et al. 2008). Casi la totalidad de sus municipios indígenas están clasificados con un índice de desarrollo muy bajo y con un grado de marginación muy alto (García et al. 2010).

Los Altos de Chiapas es una de las regiones más pequeñas de la entidad y muestra una densidad de población mayor que el promedio nacional y estatal[15], lo cual refleja la escasez de territorio y la presencia de un elevado crecimiento demográfico (Martínez 1999; García et al. 2010; Ixtacuy et al. 2006).

Dentro del aspecto productivo, han sobrevivido principalmente de la agricultura de temporal[16], la que han desarrollado y mantenido en condiciones físicas adversas, como las que se pueden esperar cuando ésta se lleva a cabo en suelos de elevada pendiente y de escasos nutrientes (Martínez 1999).

El cambio más importante de los últimos 50 años en la agricultura de subsistencia practicada en ciertos municipios de la región Altos de Chiapas fue la inserción de productores que durante siglos cultivaron maíz en una nueva actividad productiva: la

[14] La región Altos de Chiapas incluye a 18 municipios: Aldama, Altamirano, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráinzar, Las Rosas, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, San Cristóbal, San Juan Cancuc, Santiago El Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán. 15 de estos municipios con población mayormente indígena.

[15] 162.8 hab/km² arriba de la media estatal de 42 hab/km².

[16] Predominio de actividades productivas primarias en 17 de los 18 municipios que integran la región (García et. al 2010).

cafeticultura[17], al encontrar en la región las condiciones naturales propicias para el cultivo. El desarrollo de la cafeticultura en esta área ha adaptado el café al manejo del huerto familiar; lógica contraria al monocultivo del café característico de las grandes plantaciones comerciales (Parra y Moguel 1998). En los últimos años, también se ha incorporado la producción de miel en la zona, dentro de sus cafetales u otras parcelas.

Como se ha mencionado, este cambio hacia la producción del café provocó que los municipios productores alcanzaran la producción familiar del aromático y comenzaran a requerir de organizaciones formales que permitieran lograr una mejor inserción en el mercado. Fueron surgiendo así varias organizaciones, algunas impulsadas por políticas gubernamentales y otras buscando por sí mismas alternativas económicas de ingreso (Parra y Moguel 1998). Según un estudio realizado en 1995 por Parra y Moguel, las organizaciones cafetaleras tenían asociados al 67.3% de la población productiva organizada formalmente en Los Altos, lo cual nos demuestra el gran número de productores y organizaciones productoras de café que han existido en la zona.

En esta región, el gobierno local ha protegido y fomentado a los pequeños y grandes intermediarios de café (al igual que de madera de los bosques). Por lo que los intentos de los indígenas para lograr la autonomía económica con el fin de quedarse con una mayor parte del valor agregado que genera su propia producción, han sido respondidos con fuertes represiones violentas de diferente índole (Nigh 2002).

En Los Altos han existido demandas sociales insatisfechas, agudizaciones recurrentes de conflictos religiosos y políticos (García et al. 2010) que aunados al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994, trajeron como consecuencia una estrategia paramilitar contra los habitantes con diferente filiación política a la gubernamental[18].

Después de 1994, se agudizó en la región una estrategia de contrainsurgencia paramilitar destinada a sembrar terror, principalmente entre las comunidades zapatistas

[17] La introducción del café en Los Altos se realizó por campesinos indígenas que emigraban a las fincas cafetaleras desde otra región de Chiapas al Soconusco y que trabajaban como peones en las extensas plantaciones del aromático, principalmente en la época de cosecha.

[18] Entre ellos los integrantes de la Sociedad Civil Las Abejas ubicada en Acteal, Chenalhó.

de los Altos. Fue así que muchas familias zapatistas o integrantes de Las Abejas[19] del municipio de Chenalhó se vieron forzados a dejar sus hogares y tierras, huyendo de la violencia paramilitar hacia campamentos de desplazados que existían en la región a principios de 1997 (Gerber 2004).

Fue en este municipio que grupos paramilitares (particularmente el grupo "*Paz y Justicia"*)[20] perpetraron el 22 de diciembre de 1997, la masacre de Acteal matando a 45 personas y dejando a 26 heridas[21] (Ruiz y Torner 2006; Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas 2001; Cruz 2008).

Esta masacre no fue un hecho aislado, sino que hubo veinticuatro masacres previas, no de la magnitud de la de Acteal, pero sí perpetradas por los mismos grupos de paramilitares (Ruiz y Torner 2006).

Los municipios de Chenalhó y Pantelhó (donde se encuentran concentrados la mayoría de los socios de la cooperativa) han sufrido desde finales de la década de los noventa hostigamiento de sus habitantes por parte de grupos paramilitares generando en su momento, miles de desplazados que tuvieron que ser reacomodados en comunidades simpatizantes con sus respectivos filiaciones políticas que sirvieron como campamentos de desplazados[22] (Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas 1998; Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas 2001; Ruiz y Torner 2006).

Hechos como los ocurridos en Acteal en la matanza de 1997 pueden parecer perversos acontecimientos, pero nos hablan de una lógica general de hostilidad y hostigamiento de las organizaciones campesinas independientes en Chiapas. Sin olvidar la lucha política que existió en zonas rurales durante la década de los ochenta y noventa, en la que perdieron la vida varios dirigentes de organizaciones sociales independientes al

[19] Desde la mirada y estrategias del gobierno, era indistinto ser zapatista o integrante de Las Abejas.

[20] Los grupos paramilitares reclutaban particularmente a los "priistas" o a indígenas no católicos, entrenados por el Ejército Nacional Mexicano y protegidos por elementos de la Policía de Seguridad (CDHFBC 1998; Ruiz 2006).

[21] Todos integrantes de la organización Sociedad Civil Las Abejas, de donde surge la cooperativa Maya Vinic.

[22] Personas desplazadas vivieron en estos campamentos hasta por cuatro años, fuera de sus comunidades y con fuertes dificultades para cosechar sus tierras.

gobierno. Así mismo, reconociendo que durante esas décadas fue constante la negación del gobierno de poner recursos y la decisión sobre procesos de desarrollo económico en manos de los mismos indígenas (Nigh 2002).

Actualmente la situación de conflicto político a primera vista parece haberse estabilizado, sin embargo, siguen existiendo muy marcadas filiaciones políticas que se proyectan también en la organización productiva a la cual deciden integrarse los campesinos de la región. Según testimonios de los entrevistados, el gobierno sigue utilizando estrategias para dividir y fragmentar tanto a comunidades como organizaciones sociales y productivas.

2.3. Similitudes y diferencias entre regiones

Lo anterior constituye un primer acercamiento a la riqueza y diversidad de los territorios en estudio, que nos muestra cómo con algunas características similares, han desarrollado procesos territoriales diferenciados que determinan la historia y características de las dos organizaciones, Guayab y Maya Vinic.

De acuerdo con mis observaciones y la información documental encontrada, como territorios históricamente unidos, Chiapas y Guatemala tienen similitudes culturales, ambientales, sociales, técnicas, históricas y políticas importantes.

Existen vínculos culturales entre algunos grupos étnicos que viven cerca de la frontera de ambos países y cuyas raíces se remontan a la dinámica territorial de tiempos precolombinos (sobre todo afinidad con los grupos tseltal, chuj y jacalteco) (Castañeda 1998).

Algunos autores afirman que el desarrollo histórico y la realidad cultural y étnica de Chiapas la hacen más parecida a Guatemala, especialmente a Huehuetenango, que al resto de México, aunque como se ha comentado, en las últimas décadas también han vivido procesos diferenciados de políticas gubernamentales y conflictos violentos. En estos conflictos violentos, ambas regiones han buscado refugio en el país vecino (los campesinos chiapanecos durante la revolución mexicana y campesinos guatemaltecos durante el conflicto armado de su país).

Tanto en la región de Huehuetenango como en Los Altos de Chiapas, se encuentra población indígena, con índices de marginación elevados, bajos índices de educación, entre otros elementos.

En ambas regiones el café entró como una actividad complementaria a la producción de maíz de subsistencia que predominaba en el campo, al encontrar condiciones naturales propicias para el cultivo. La llegada del café comenzó cuando campesinos de ambas regiones iban a trabajar por temporadas en las grandes fincas de la costa y/o del Soconusco de Chiapas (con toda una infraestructura de transporte desarrollada por los mismos finqueros que iban a buscar mano de obra barata en las zonas retiradas). De esta forma empezaron a producir café en su traspatio y más adelante se adaptó a la producción familiar dentro de parcelas de los productores.

Por las situaciones socio-políticas, ambas zonas han formado una diversidad de organizaciones sociales y de productores con diferentes demandas y objetivos colectivos.

La iglesia se puede visualizar como un actor importante en ambas zonas. En Los Altos de Chiapas participó en la formación de estructuras organizativas ligadas a las acciones de evangelización de las parroquias, lo cual favorece en su momento la construcción de organizaciones sociales y/o de productores. En Jacaltenango, Guatemala, la iglesia tuvo un papel fundamental en cuanto a la organización de los productores de café, lo cual llevo al acceso a los mercados de exportación y a la explotación de este cultivo.

Otra similitud importante, es la existencia de intermediarios con poder local que han aprovechado históricamente la situación y acaparado el producto (sobre todo café), pagando y tratando mal a los productores, la mayoría indígenas. Esto muchas veces contando en el respaldo de los mismos gobiernos y caciques locales, tanto de Chiapas como de Guatemala.

La discriminación y maltrato hacia los indígenas también es una constante en las dos regiones estudiadas, lo cual es importante destacar por la importancia que entonces tienen las acciones colectivas desde la gente para lograr su autonomía económica.

Por otro lado, una de las diferencias más palpables encontradas es el rol de la mujer en estas comunidades, existiendo particularmente en Jacaltenango y San Antonio Huista Guatemala, una participación más activa de las mujeres en la vida general de las comunidades. Lo cual se refleja en el rol que juegan actualmente tanto en las instituciones educativas, en las mismas organizaciones como socias o autoridades y en su vida pública en las comunidades. En Chenalhó, la mujer sigue muy ligada a las responsabilidades del hogar, teniendo una aparición menos pública y muy poca participación activa en las organizaciones productivas.

Ambas zonas han sido fragmentadas y desmanteladas en su tejido social en diferentes momentos de su historia pero con diferentes matices, magnitudes y duración de los conflictos armados. El conflicto armado de más de 30 años en Guatemala, mucho más evidente y reconocido por el gobierno, trajo consecuencias duras para su población. Y en Los Altos de Chiapas, una guerra de baja intensidad, no reconocida abiertamente por el gobierno y su estrategia actual de seguir fragmentando a las comunidades y sus organizaciones, trae otro tipo de impactos menos visibles a primera vista pero con una intención constante de romper el tejido social. Adicionalmente, los 30 años que separan ambos movimientos llevan a respuestas muy distintas de la población de cada una de estas regiones.

Se pudo apreciar en las regiones de estudio, el acceso diferenciado a la educación. En Jacaltenango, Guatemala existe una alta tasa de alfabetismo y muchos de los jóvenes ahora son profesionistas y se pueden proyectar en otras esferas de la sociedad, mientras que en la región de Los Altos de Chiapas no todas las personas tienen ese mismo acceso.

También se pudo apreciar que los ciudadanos de la zona estudiada en Guatemala son en su mayoría bilingües, dominando ambos idiomas, castellano y poptí. Mientras que en la región estudiada de Chiapas aún se encuentran un buen porcentaje de la población que sólo habla el tsotsil o entienden y hablan poco el castellano.

Estos procesos territoriales diferenciados son los que otorgan elementos a la historia de vida de estas organizaciones y marcan su vida interna tal como se desarrolla actualmente.

III. RUTA METODOLÓGICA

3.1. La selección de dos organizaciones

Inicialmente se reflexionó si valdría más la pena analizar sólo a una o a dos organizaciones de productores, decidiendo la segunda opción al considerar que la aproximación a dos realidades y contextos diferentes presenta variantes y permite contrastar dos tipos de contribución a la sustentabilidad de sus territorios, desde la vida de dos organizaciones diversas.

Analizar dos contextos que presentan similitudes y diferencias importantes, como los momentos históricos en los que surgen, su cultura e idioma, las estrategias utilizadas desde el gobierno y las oligarquías regionales, entre otros, permitió reflexionar de forma más profunda sobre las organizaciones y el tipo de aportes que pueden tener a sus socios y sus comunidades.

Como se ha mencionado, se busca en el documento no comparar los resultados obtenidos de ambas organizaciones y aunque en los gráficos se presentan visualmente ambos resultados obtenidos, es interesante leer la reflexión que se acompaña para tener la mirada completa sobre lo que éstos quieren aportar al análisis.

Se eligieron a las dos organizaciones mencionadas porque el equipo de la Línea Abejas de El Colegio de la Frontera Sur ha venido trabajando con ellas, lo cual permitió una sinergia de información y una mejor entrada a su vida interna organizativa; además las autoridades y equipo asesor-gerencial de ambas organizaciones manifestaron su interés de participar en la investigación.

Adicionalmente existió interés de estudiar estas dos organizaciones ya que se consideran una fértil experiencia para aprender de su camino andado y ambas comparten entre sí una serie de elementos como el tiempo de vida que tienen

existiendo (alrededor de 11 años), son productoras de miel y café en condiciones ambientales similares, integradas por población indígena en zonas rurales, con competencia local generada principalmente por los intermediarios regionales[23] y enfrentadas a los mercados internacionales de estos dos productos; pero también tienen algunos elementos diferenciados entre cada una, como los momentos histórico-políticos en las que surgen, las motivaciones que llevaron a sus integrantes a movilizarse colectivamente, momentos de crisis y formas de superarlos entre los integrantes, estilos de liderazgos internos de sus asesores o gerentes, estructuras organizativas internas que dan respuesta a su proceso histórico y formas culturales locales, motivaciones para transformar su producción hacia la orgánica, entre otros.

3.2. Construcción de las categorías de análisis

Para valorar el tipo de contribución que estas organizaciones hacen a la sustentabilidad de sus territorios se definieron ocho categorías de análisis, las cuales son: **1) Vida interna organizativa, 2) Acción colectiva, 3) Ingreso y otros beneficios, 4) Formación de habilidades y capacidades, 5) Conservación de los recursos naturales, 6) Identidad 7) Integración a la vida comunitaria y 8) Permanencia.**

La construcción de estas categorías se fue dando de forma paulatina, sobre la base de la lectura, reflexión y sistematización de las entrevistas realizadas, las visitas que se llevaron a cabo a diferentes actividades de las organizaciones (observación participante), lecturas relacionadas con la vida de organizaciones de productores/as y sus territorios y a la experiencia de trabajo y acompañamiento propia con otras organizaciones productivas en el pasado.

Es así que esta construcción fue un proceso constante de definiciones y búsqueda de claridades para valorar la vida de las organizaciones, teniendo como principales fases:

<u>Fase I.</u> Acercamiento a las organizaciones y revisión previa de categorías

Se visitó a las organizaciones para presentarles la propuesta del estudio y conocer su interés y disponibilidad. Se platicó tanto con las autoridades en turno como con su equipo asesor o gerencial.

[23] Llamados “coyotes” o “coyotajes” según la región.

Una vez que se tuvo claridad del interés de ambas organizaciones en la investigación y previo al inicio de la fase de campo como tal, se partió de la definición de un listado de categorías y sub-categorías referentes a los ámbitos vinculados a la sustentabilidad, desde sus aspectos social-cultural, ambiental y económico. Al analizar este listado, se hizo evidente la complejidad que se creaba al tratar de definir categorías que abarcaran cada uno de los ámbitos mencionados, ya que hay una interacción constante entre éstos. Siendo así, se delimitó que las categorías deberían ser definidas no por ámbitos (económico, socio-cultural o ambiental) sino de forma más integral, como ejes transversales.

Lo que también se hizo evidente es que estas categorías se encontraban en tres niveles principales de influencia:

a) Socios/as: su percepción sobre su propia organización.
b) Organización: la opinión de autoridades, ex autoridades y empleados de equipo técnico, gerencial o asesor, según sea el caso.
c) Comunitario: qué tanto la estructura y cultura de la comunidad influye en la forma como está actualmente la organización y si ésta respeta las formas comunitarias.

Con este listado previo, se realizó un primer borrador de entrevista semi-estructurada; en la primera visita de campo a cada organización, se aplicaron estas entrevistas para ver el tipo de respuesta que se encontraba. Adicionalmente en esta primera fase de campo, se participó en reuniones de las organizaciones y se realizaron algunos recorridos a las comunidades y/o parcelas.

Fase II. Entrevistas y construcción de categorías de análisis

Con la información recabada en la primera visita de campo a cada organización, fue posible realizar algunos ajustes a la entrevista semi-estructurada, enfocando y reacomodando las preguntas según las categorías que se venían definiendo. Según las respuestas obtenidas de estas primeras entrevistas, se eliminaron algunas categorías porque las respuestas eran repetitivas o no ofrecían mucho más información.

Es así que de las doce categorías definidas previamente, se decidió **acotarlas a ocho** ya que algunas preguntas parecían repetitivas y por otro lado, priorizando cuáles aspectos se querían profundizar tanto en las entrevistas como en la observación participante en las comunidades y reuniones de ambas organizaciones.

En su conjunto estas categorías pretenden hacer un aporte a la construcción de una herramienta cualitativa que busca profundizar sobre el conocimiento de la vida de dos organizaciones productoras de miel y café para saber si existe algún tipo de contribución a la sustentabilidad de sus territorios donde se encuentran inmersas.

Se procedió a una búsqueda de bibliografía sobre las ocho categorías de análisis previamente definidas y sobre la sustentabilidad y territorio. Mezclando los resultados obtenidos de las primeras entrevistas realizadas y las lecturas encontradas, se definieron entonces algunas sub-categorías de análisis y atributos principales y, como una guía de elementos que se valoraron en las entrevistas a profundidad y observación participante realizada. Siendo así se presentan a continuación las categorías de análisis definidas (para conocer el listado completo con categorías, atributos y sub-categorías ver *Anexo 1*):

Tabla 1. Descripción de categorías de análisis

Categoría de análisis	Sub-categorías de análisis
Vida interna organizativa	▪ Estructura organizativa estable y respetuosa de los socios ▪ Normas internas adaptadas y en evolución (formales e informales) ▪ Reglamentos para la producción orgánica, administrativo, crediticio, etc. ▪ Forma como se toman las decisiones
Acción colectiva	▪ Relaciones de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad, de confianza, comunicación ▪ Reuniones y asambleas (grado de participación) ▪ Relaciones y convivencia ▪ Resolución de conflictos ▪ Redes sociales internas
Ingreso y beneficios	▪ Ingresos económicos ▪ Acceso y distribución de otros beneficios (créditos, préstamos, apoyos, etc.) ▪ Empleo generado y migración ▪ Reglas sobre distribución de beneficios ▪ Acceso a mercados e intercambio ▪ Apropiación del mercado por parte de los socios/as
Formación de habilidades y capacidades	▪ Relacionadas a la actividad productiva y otros saberes y habilidades ▪ Formas en que se fomenta la formación de nuevas habilidades y capacidades para socios/as y no socios/as ▪ Grado de utilidad/necesidad/satisfacción de los temas y formas de capacitación impartidas ▪ Centros demostrativos de la organización y apertura a la comunidad en general ▪ Replicabilidad de conocimientos adquiridos por otros individuos

Categoría de análisis	Sub-categorías de análisis
Conservación de recursos naturales	▪ Acciones de conservación ▪ Conservación de parcelas ▪ Producción Orgánica/natural ▪ Reglas sobre conservación
Identidad	▪ Orgullo y sentido de pertenencia ▪ Antigüedad ▪ Tiempo de membresía
Integración a la vida comunitaria	▪ Participación comunitaria ▪ Apertura hacia el exterior ▪ Redes sociales externas ▪ Respeto y fomento a las normas y prohibiciones locales de las comunidades
Permanencia	▪ Visión de futuro y del proyecto de la organización ▪ Relación cantidad de tierra- socios jóvenes ▪ Relación hijos/as nivel de estudios acercamiento con la tierra ▪ Grado de dependencia a financiamientos externos ▪ Dependencia a la labor gerencial/asesores ▪ Mecanismos interno-organizativos que permiten su permanencia

Fuente: creación propia

Fase III. Definición de categorías de análisis

Como se ha mencionado, fue importante la revisión bibliográfica sobre las ocho categorías establecidas previamente, ya que ayudó a la comprensión teórica y más académica de estos términos. El leer sobre otros estudios realizados, la forma cómo se abordaron los indicadores o categorías, entre otros, enriqueció a la construcción misma de cada categoría.

Sin embargo, no en todos los casos se encontró bibliografía escrita sobre la categoría (por ejemplo, permanencia), por lo que se presenta en su caso, una reflexión personal sobre la categoría y la forma como se vincula con las organizaciones y sus contribuciones a los territorios donde se encuentran.

Vida interna organizativa

Se entiende por vida interna organizativa, la categoría de análisis que valora los elementos que dan estructura a la organización como las reglas internas que permiten la relación entre sus miembros, la división del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y derechos. La estructura y normas internas, son realmente importantes para explicar el funcionamiento de organizaciones de productores rurales y se van construyendo en respuesta a elementos de su contexto e historia como organización; de ellas depende el grado de participación, democracia o transparencia

de la asociación, y éste influye sus resultados y su comportamiento (Flores y Rello 2002).

Es decir, lo que se le denomina las instituciones locales (normas y reglas), las cuales constituyen una parte fundamental para consolidar la participación social al interior de los grupos y regulan la forma como se van dando las relaciones y vínculos (Ostrom 2000).

Cada organización de productores, en relación a su contexto, al momento histórico de donde surge, a aspectos culturales, momentos de crisis importantes que tuvieron que enfrentar, tipo de liderazgo de sus asesores y autoridades, entre otros elementos, va construyendo su estructura, normas internas e instituciones y éstas van evolucionando a lo largo del tiempo.

Flores y Rello (2002: 189), comentan que: "*en la mayoría de las experiencias exitosas examinadas se observa la presencia de esquemas institucionales que establecen relaciones armoniosas y constructivas entre los miembros y los agentes participantes. La construcción de estos esquemas es tarea de las propias organizaciones rurales, las cuales establecen normas que permitan la participación y la democracia interna, la transparencia en el manejo de los recursos, la evaluación continua, la toma de decisiones colectivas y la reproducción de las relaciones de confianza*".

Las estructuras organizativas responden a las formas locales de organizarse, pero también a una serie de elementos internos y externos que las organizaciones de productores han tenido que ir incorporando. La forma como se encuentran organizados, como eligen sus autoridades, como toman sus decisiones internas, el tipo de relación con sus asesores o gerentes y la forma como liderean el proyecto, tiene implicaciones directas en todos los ámbitos de la organización, desde resultados concretos y tangibles sobre el desarrollo de ésta, hasta otro tipo de ámbitos como la forma como manejan sus recursos naturales o manejan los ingresos generados.

Es importante analizar qué tanto los miembros de una organización conocen, se involucran y participan en la construcción y diseño de la estructura y las normas internas. Algunos de los elementos que se profundizaron durante las entrevistas y

visitas fueron *si existe una estructura organizativa clara, con roles establecidos; si la información fluye hasta los socios; si se respetan las formas de las estructuras comunitarias; si hay reglas internas claras (formales y no formales), entre otros elementos*.

Acción colectiva

Existen diversos autores teóricos que han analizado los motivos y las formas del cómo y por qué los individuos deciden actuar de manera colectiva. No se pretende profundizar en todas las teorías encontradas, sino retomar algunos autores que ayuden a la reflexión particular de la acción colectiva de las dos organizaciones de productores estudiadas y aporten a la definición de esta categoría.

Desde la mirada de autores como Olson, se cuestiona el carácter colectivo del por qué los individuos deciden unirse racionalmente a éste. Desde esta perspectiva denominada elección racional, se plantea que los individuos son sujetos cuyas decisiones de actuar estarán antecedidas de un cálculo de costo-beneficio a partir de sus intereses individuales. Los principales problemas a los que se enfrenta la acción colectiva tienen que ver con la naturaleza oportunista de los sujetos que los guiará a tratar de obtener beneficios de los otros sin involucrarse verdaderamente en la acción (problema del gorrón, mencionado anteriormente). Para este autor, las personas se organizan en función de sus intereses, si la organización no cumple con los intereses siempre comunes de sus miembros, desaparece. Una organización no subsistirá si no emplea algún tipo de sanción o algún incentivo que impulse a sus miembros a sostenerla y a otros a unirse a ella. Aún en el caso de que todos los participantes tengan interés en la obtención de un beneficio, no todos estarán dispuestos a pagar los costos (Bolos 1999: 76).

Por su parte y con una mirada más integral, están autores como Melucci (1999), quien comenta que la acción colectiva es un sistema de acción, es decir, el resultado de intercambios, negociaciones, decisiones y conflictos entre diversos actores que se mueven en un sistema de relaciones sociales y dotan a su práctica de contenido no sólo a partir de sus condiciones socio-estructurales, sino también de sus orientaciones

culturales. La acción colectiva no es un dato empírico observable y cuantificable sino un **proceso de construcción de significados y prácticas** (no es algo dado; se busca explicar cómo ha sido producida)**.** Es decir, cómo ocurre que aquello que observamos como una acción aparentemente unificada sea el resultado de procesos muy complejos de construcción como una pluralidad de actores, de orientaciones, de significados y procesos de interacción social.

Baca (2004) considera que la acción colectiva se construye alrededor de un proyecto común en la medida en que se logra la adhesión de los actores y su responsabilidad del mismo. Para que ésta se genere, es necesario que exista un **proceso de apropiación** de los medios, equipos, recursos naturales y recursos no materiales (reglas formales e informales, técnicas, conocimientos, valores sociales y representaciones compartidas). Considera entonces que la acción colectiva es indispensable para entender lo que es una organización dentro de su territorio, sin embargo algunos de los elementos analizados son difíciles de cuantificar, puesto que muchos de ellos son más bien subjetivos que mesurables.

Como lo han mencionado los estudios inspirados en la nueva economía institucional (Ostrom, 2000) la confianza, la reciprocidad y el prestigio juegan un papel importante en la acción colectiva y estos elementos también pueden ser estudiados en las organizaciones de productores.

Como se ha mencionado, la forma específica de acción colectiva que eligen las personas al involucrarse en organizaciones de productores influirá en la forma como se accede, maneja y gestionan todos sus recursos y en la forma como se vinculan con la vida comunitaria de sus territorios. Puede ser que esta forma aporte elementos para encontrar comunidades y territorios que puedan permanecer más en el tiempo y ser más sustentables, pero a su vez, podría ser que sean aspectos que desarticulen la vida comunitaria y traigan consecuencias negativas.

En el marco de esta investigación, esta categoría de análisis pretende valorar a grandes rasgos, por qué un individuo prefiere realizar su actividad productiva de forma colectiva y no de forma individual y qué lo hace movilizarse hacia la colaboración dentro de un

grupo o asociación. Se inclina entonces más hacia las definiciones de Melucci y Baca para la acción colectiva y se considera que aplican para las dos organizaciones estudiadas.

Los elementos que se profundizaron durante las entrevistas y las visitas fueron las *relaciones de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad y confianza entre sus miembros; la frecuencia y realización de asambleas y reuniones, su quórum y participación; las formas y motivos de interacción entre los integrantes; el tipo de relación que existe entre el equipo gerencial-técnico-asesor y autoridades de la organización. También se analizó la forma como estas organizaciones se han posicionan ante conflictos comunitarios existentes, si se han involucrado y favorecido algún lado de la disputa o si se han mantenido al margen de los problemas.* Lo anterior genera o disminuye la armonía colectiva dentro de un territorio.

Ingreso y otros beneficios

Uno de los ejes rectores de las organizaciones agrícolas es el generar **beneficios económicos y/o tangibles** para sus integrantes y con esto intentar mejorar su calidad de vida, así que esta categoría es relevante si estamos tratando de valorar qué tanto la vida de las organizaciones aporta a la sustentabilidad de sus territorios. Adicionalmente, tanto los socios/as como el equipo técnico-asesor-gerencial dan una importancia considerable a la aportación económica que la organización puede proporcionarles.

Por el contexto de marginación y pobreza en el que viven la mayoría de los integrantes de estas organizaciones, el ingreso económico para poder solventar algunos gastos como educación, salud, hogar, vestido, etc., es algo que buscan y desean, según los testimonios recabados. Estos ingresos, aunque pocos desde una mirada externa, algunas veces significan todo el ingreso posible de una familia y ayudan a la subsistencia misma. De igual forma, varios de los socios/as o sus familiares se ven en la necesidad de ocuparse como jornaleros o en otros oficios en ciudades fuera de su región, ya que el ingreso no alcanza para cubrir sus necesidades familiares.

Por su parte, Messina y Pieck comentan: "*la cooperativa, sus logros y limitaciones se inscriben en un contexto de pobreza que significa su experiencia, que la amplifica y permite ver su valor para los sujetos… y así atribuir significados positivos a los aprendizajes pero también al acceso a bienes, los aportes, los ingresos monetarios, por mínimos que sean,*" (2010:32).

Esta categoría no sólo se refiere al beneficio económico pagado por el producto que entregan, a decir miel y café, sino también por otros beneficios tangibles como el acceso a créditos, préstamos, anticipos sobre estimación de producción, remanentes, premios distribuidos (como premio FLO[24]), apoyos para enfermedades o muerte de familiares, acceso a herramientas y materiales (para construcción de patios, bodegas, cisternas, etc.) u otros apoyos (despensas por ejemplo).

Sobre todo se trata de valorar la percepción que los integrantes de las organizaciones tienen sobre estos beneficios. Además de los anteriores otros elementos que se profundizaron durante las entrevistas fueron *si hay distribución equitativa y transparente de los beneficios; si hay ganancias si se invierte en la comunidad o al interior de la organización; la calidad de empleos generados; el tipo de mercado donde venden su producto y si los socios lo conocen, entre otros.*

Formación de habilidades y capacidades

Esta categoría incluye los esfuerzos que realiza una organización para que sus integrantes, equipo técnico-gerencial y población en general, aumente sus habilidades y capacidades relacionadas a la actividad productiva de la miel o el café o a otros saberes y habilidades para su vida integral, y que estos conocimientos se distribuyan entre los diversos integrantes de la organización.

Portilla (2003) menciona que estas habilidades y capacidades que se fomentan entre los integrantes de una organización tienden a generar confianza y favorecer los procesos productivos y de generación de riqueza colectiva e individual. Es importante que la población rural, desde sus distintas formas de organización y cultura, descubra

[24] Por sus siglas en inglés "Fairtrade Labelling Organizations"; en español "Comercio Justo"

sus propias capacidades tomando conciencia de los recursos que posee (productivos, sociales, ambientales e instituciones).

Estos **nuevas habilidades y capacidades de diferente índole** (no solo ligadas al proceso productivo de la miel o el café), tal vez sean uno de los beneficios más palpables para los socios de las organizaciones (además del ingreso económico) ya que en todos los testimonios recabados de ambas organizaciones, los productores tenían claro la forma como han aumentado sus capacidades y habilidades.

La **educación y la capacitación** representan otra forma de elevar las capacidades y destrezas de los sujetos rurales para explorar nuevas oportunidades. La capacitación es una pieza clave para la buena marcha de los proyectos de pequeños productores rurales. La distancia entre un proyecto que se agota y otro que se sostiene puede depender de la existencia de personal capacitado, que se apropia exitosamente de la gestión de su propia organización (Flores y Rello 2002).

Los integrantes más cercanos a la organización (ex autoridades, autoridades actuales, empleados, delegados, representantes de grupo, técnicos comunitarios, entre otros), tienen mayores oportunidades y espacios para fortalecerse, generar nuevos conocimiento, habilidades y reforzar sus saberes ya existentes, sin embargo, dependerá de cada organización el generar mecanismos que permitan que éstos se distribuyan de forma equitativa y/o lleguen a la mayoría de sus integrantes.

Los aspectos que se profundizaron en las entrevistas dentro de esta categoría de análisis fueron *las formas en que se fomenta la formación de nuevas habilidades y capacidades y grado de utilidad de los temas impartidos; formas en que la organización busca que sus autoridades y socios tengan capacidades y habilidades para ocupar cargos en su equipo técnico-gerencial; preocupación por apoyar otras iniciativas colectivas de la comunidad; preocupación de la organización por fomentar otras habilidades y capacidades para mejorar la calidad de vida de sus integrantes; si la organización cuenta con centros demostrativos para la producción orgánica y están abiertos a la comunidad en general; si otros integrantes de la comunidad, han replicado las formas de producción orgánica o natural.*

Conservación de los recursos naturales

En términos ecológicos, las plantaciones cafetaleras y en particular las que se manejan con criterios de sustentabilidad (salud ambiental, equidad social y viabilidad económica), tienen una enorme importancia en la conservación de los recursos naturales como la retención del suelo, infiltración del agua, biodiversidad de especies, entre otros (Bartra et al. 2003). El café permite manejar un ecosistema complejo en el cual cultivos de autoabasto son posibles, lo cual es de gran relevancia para la alimentación de las familias cafeticultoras.

Por su parte la producción apícola también es una propuesta sustentable ante la dependencia del pequeño productor al cultivo del café (Messina y Pieck 2010). Se trata de una actividad estrechamente vinculada a las cuestiones de desarrollo sostenible (Touzard y Vandame, 2009) con una fuerte interacción con el medio ambiente, ya que tanto las abejas como la producción de miel y la actividad polinizadora de las abejas dependen de la conservación del ecosistema (Florez et al., 2006; citado en Touzard y Vandame, 2009).

Pero además del impacto que las actividades de miel y café puedan traer a los territorios donde se implementan, se trata en esta categoría de valorar las acciones y la intencionalidad con que éstas se realizan dese el marco de la organización, para mantener los recursos naturales de las parcelas de los socios/as y de la región y asegurar su permanencia. Se refiere a las acciones relacionadas con las actividades productivas de café y miel u otras que realicen a nivel comunitario.

Se profundizaron en las entrevistas y visitas *si sus líneas de trabajo toman en cuenta los recursos naturales como fuente de vida; si se promueve y reconocen los saberes tradicionales de sus integrantes; si se realizan acciones concretas para y/o con la comunidad que propicien la conservación de los recursos naturales; si se gestionan o gestionarán recursos que promuevan la conservación de los recursos naturales; si hay en sus estatutos reglamentos o reglas formales o informales con una clara convicción del cuidado de los recursos naturales; si los socios perciben que sus parcelas están mejor conservadas que las de no socios.*

Identidad

La identidad es un elemento fundamental a analizar cuando estamos hablando de organizaciones productivas y su relación con el territorio. Dentro de las organizaciones existen fuertes lazos de identidad colectiva que permite que las personas sigan trabajando de forma conjunta.

La identidad permite entender mejor la acción y la interacción social y favorece que los actores ordenen sus preferencias y elijan, en consecuencia, ciertas alternativas de acción (Giménez 1997). El por qué un productor de café y/o miel elige integrarse a Guaya'b o en su caso a Maya Vinic en vez de integrarse a otras organizaciones productivas que existen local o regionalmente, nos habla de cierto nivel de identidad. De igual forma, al analizar elementos de identidad entendemos si los socios sienten cierto grado de pertenencia en la organización, y hasta cierto punto de orgullo.

La identidad en una organización va siendo "flexible" e "híbrida", como lo menciona Hoffman (2007) cuando afirma que ésta se concibe como algo "relacional" –y no definida per se- y contextual –se define en situaciones y no en absoluto; por lo tanto es negociable e instrumentizada. Los socios pueden aumentar o disminuir su identidad dependiendo de algunas situaciones del contexto, de cambios en la dinámica socio-política, de rupturas internas en la organización, crisis de dinero fuertes, entre otros.

Las identidades ofrecen no sólo un conjunto de referencias de interpretación del mundo por parte de los actores, sino, sobre todo, incorporan la acción colectiva a la vida cotidiana como parte del sentido de la propia existencia de los individuos. En los movimientos y las organizaciones sociales, la acción colectiva sólo puede existir sobre la base de un fuerte sentimiento de identidad por parte de sus participantes. (Abramovay et al. 2006).

Los elementos que se profundizaron durante las entrevistas y visitas fueron *si existe fidelidad de los socios/as para vender su producto contra los precios del intermediario local; si lo socios/as se dieron de baja en momentos de crisis; cuál es el grado de satisfacción de los socios/as al pertenecer a su organización; si la comunidad valora a la organización y la siente parte de su vida comunitaria; si los socios/as ofrecen algún*

tipo de "ayuda mutua" o "tequio" para acciones o labores que se realizan en la organización; si se sienten orgullosos de ser de la organización, entre otros elementos.

Integración a la vida comunitaria

Las cooperativas no son algo en sí, sino que son organizaciones dentro de su contexto. Diferentes contextos atribuyen significados igualmente diversos a la experiencia de una cooperativa (Messina y Pieck 2010). Es así que hay diversas formas en que una cooperativa puede interactuar con la vida social de las comunidades donde se encuentra.

Esta categoría incluye *las actividades que se realizan para que las organizaciones sean vistas como actores relevantes en la comunidad*. Como se ha mencionado, las organizaciones no son actores aislados, sino que interactúan todo el tiempo con los diferentes actores que existen en los territorios donde se encuentran inmersas.

Las organizaciones de productores son nuevas formas de organización que rebasan la comunidad local (se integran generalmente por productores de varias comunidades a nivel regional) pero que se relacionan de alguna manera con ese gran capital comunitario que existe en la mayoría de las comunidades indígenas y/o rurales (Night 2002) por lo que hay una relación continua y directa con estos elementos.

Para esta categoría se pueden analizar aspectos como *la participación en la comunidad; la apertura hacia el exterior y si la organización toma en cuenta la estructura social y cultural de las comunidades en la forma como toma sus decisiones; si la comunidad ve bien a la organización u ofrece un estatus diferente a sus integrantes; si se participa en algunas festividades comunitarias (como organización), entre otros.*

Permanencia

Para el marco de esta investigación la permanencia se refiere a la perspectiva que tienen los socios/as sobre su organización a lo largo del tiempo y si es un tema que se reflexione internamente.

Si se trata de valorar el tipo de contribuciones que hace una organización a sus socios y sus territorios, la permanencia tiene un papel importante porque permitirá valorar si hay condiciones que favorezcan su existencia. Las organizaciones de productores buscan su permanencia, por lo que a lo largo del tiempo pueden ir fortaleciendo sus capacidades y consolidándose, lo cual permitirá su existencia. Sin embargo, en respuesta al contexto de cada región donde se encuentren inmersas y a algunos mecanismos interno-organizativos, pueden existir elementos que pongan en riesgo su existencia.

Los elementos importantes que se buscaron profundizar en las entrevistas, visitas y revisión de documentos fueron *si los socios/as valoran su organización y tienen claro que la dejarán como un legado a sus hijos o hijas; si sus hijos quieren trabajar la tierra y/o tienen acceso a esta aunado a su nivel de estudios; dependencia hacia apoyos o donativos externos para el funcionamiento de la organización; tipo de relación (o dependencia) hacia la labor del equipo gerencia-asesor-técnico.*

Definitivamente se reconoce que existen otros elementos que tienen que ver con la permanencia que tuvieron que ser acotados o descartados para este análisis, pero que podrían profundizarse en futuras investigaciones.

Fase IV. Valoración de respuestas y construcción de gráfica radial o AMIBA

Cada una de las entrevistas fueron trascritas en su totalidad; por párrafos, se clasificaron según la categoría de análisis que se tratara. Una vez teniendo las entrevistas clasificadas, se realizó una sencilla base de datos en Excel donde se tienen los datos generales de cada entrevistado o entrevistada por filas, además de anotar por columnas las respuestas que tienen que ver con cada categoría de análisis.

A partir de contar con la información ya clasificada, se definieron en seis de las ocho categorías de análisis, **escalas de medición propuestas**. Es así que por cada entrevistado o entrevistada, se puso una escala de medición para cada categoría de análisis (que van de 1 a 3), para poder de cierta manera cuantificar las respuestas obtenidas. (Ver *Anexo 2. Valoración de escalas de cada categoría de análisis*).

Se obtuvieron entonces porcentajes de respuestas que encajaban en las diferentes escalas de medición, de cada una de las organizaciones y se construyó una gráfica radial o AMIBA[25] al cruzar cada categoría de análisis por promedio de respuestas obtenidas en la escala 3. Esto permitió tener una mirada gráfica del tipo de respuestas para poder cruzar esta información con las respuestas textuales obtenidas y la observación participante.

Estas escalas de medición pueden tener un cierto grado inherente de subjetividad, ya que la clasificación fue realizada por la investigadora. Como se ha mencionado, el planteamiento de este estudio es cualitativo, sin embargo se consideró que el presentar estas escalas de medición según las respuestas encontradas al clasificarlas por sus categorías de análisis y los gráficos generados, podría aportar instrumentos visuales que ayudarán al análisis y profundización de los datos encontrados

Se reconoce que el mirar los gráficos de forma aislada es una limitante de esta herramienta, ya que nos puede llevar a comparar ambas organizaciones, sin tener conocimientos del contexto y de las situaciones que han vivido. No se recomienda entonces, utilizar los gráficos sin las reflexiones generadas que se presentan.

Las escalas de medición y los gráficos generados, son un intento por aportar, desde otra mirada, a la complejidad del análisis de los resultados según las dimensiones de sustentabilidad analizadas.

Es así que cuando se expliquen cada una de las categorías de análisis se presentarán algunas citas textuales de los entrevistados, porcentajes de socios/as que se inclinaron por alguna escala de respuesta y las reflexiones que genera la información en general.

Las dos categorías de análisis que no fueron clasificadas en escalas de medición fueron *Permanencia e Integración a la vida comunitaria*, debido a que el tipo de respuestas tan variadas y un tanto difusas, no permitió poder clasificarlas en una escala, sin embargo se presenta un análisis profundo de las respuestas encontradas.

[25] Método popular en la literatura que se puede utilizar para valorar indicadores o categorías de forma integrada mediante un mapa multicriterio (Astier et al. 2008).

Las ocho categorías de análisis propuestas están muy relacionadas entre sí, por lo que sus fronteras se aprecian algunas veces difusas. La fuerte vinculación entre ellas, hizo algunas veces complejo el clasificar las respuestas de los entrevistados según categorías de análisis. Los aspectos comunes, interacciones y sinergias entre estas categorías, también se combinan de manera diferente según el tipo de organización que se trate y el territorio donde éstas interactúan.

3.3. Herramientas e instrumentos utilizados

Para la presente investigación se ha tomado como base el método etnográfico, por lo que la investigación de campo ha consistido básicamente en observación participante y entrevistas informales y a profundidad.

Desde el mes de febrero del año 2010 a marzo el año 2011, se realizaron visitas periódicas a ambas organizaciones, en donde se tuvo oportunidad de participar en sus Asambleas Generales (con cambio de autoridades en ambas organizaciones[26]), reuniones del equipo técnico-asesor-gerencial, recorridos en campo con el equipo técnico, entrevistas a socios, autoridades, ex autoridades, equipo técnico-asesor, participación en Asambleas de Delegados o reuniones de Técnicos Comunitarios (en el caso de Maya Vinic), lectura de documentos en oficinas, pláticas informales con socios/as y habitantes de la región, entre otros. Esta información implicó observación ordinaria, observación participante, entrevistas informales con socios, familiares, vecinos, transportistas.

Adicionalmente, durante este período se realizó una serie de entrevistas semi-estructuradas:

	Guaya'b	**Maya Vinic**
No. de entrevistas	22	20
A socios/as	7 mujeres y 11 hombres	1 mujer y 18 hombres
A empleados	4 empleados	1 empleado
Principales aldeas o comunidades	Jacaltenango y San A. Huista	Chenalhó y Pantelhó

[26] En Guaya'b se llevó a cabo en mayo del 2010; en Maya Vinic se llevó a cabo en abril del 2011.

Se consideró relevante tener dentro de los entrevistados y entrevistadas una diversidad de interlocutores que pudieran aportar elementos para enriquecer el análisis y la reflexión, así es que se entrevistaron por ejemplo a socios/as fundadores de ambas organizaciones, de nuevo ingreso, poseedores de parcelas pequeñas y que entregan poco producto a la organización o en su caso con extensiones grandes de tierra que logran entregan suficiente producto, integrantes que al ser ex autoridades se sienten más cercanos al proceso de vida de la organización, socios solo cafeticultores o también apicultores, entre otros elementos.

Las entrevistas semi-estructuradas posibilitaron que los/as entrevistadas pudieran expresar sus respuestas de forma libre y al mismo tiempo existiera una orientación para concentrarse en algunos temas ligados a las categorías de análisis previamente definidas (Ver *Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada).*

Cabe mencionar que en el caso de algunas de las entrevistas de Maya Vinic, la información recabada es mucho más concreta y breve, debido principalmente a que yo no hablo tsotsil y los entrevistados no son totalmente bilingües, lo cual dificultaba que pudieran expresarse más fluidamente, aún contando con traductores al castellano en varias de las entrevistas.

Las entrevistas se concentraron en su mayoría en los municipios y comunidades cercanos al centro de operación de las organizaciones (Jacaltenango y San Antonio Huista en el caso de Guaya'b y Chenalhó y Pantelhó en el caso de Maya Vinic). Esta decisión estuvo determinada al enfrentarme a organizaciones demasiado extensas y por el escaso tiempo con el que se contaba para el trabajo de campo.

Antes de realizar las entrevistas se obtuvo siempre el "consentimiento informado" de la persona. La mayoría de éstas fueron grabadas (aunque algunos entrevistados no quisieron que se grabara y solo se escribieron sus respuestas) y posteriormente transcritas para su posterior análisis.

A continuación se presentarán los principales resultados encontrados, describiendo brevemente la historia y características generales de las organizaciones y

posteriormente, los resultados generados a partir de las entrevistas realizadas y de la observación participante, según las categorías de análisis definidas.

IV. HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

4.1. Guaya'b, Asociación Civil

Guaya'b, A.C. tiene sus antecedentes en una empresa que se llamó Guaya'b, S.A. que comercializaba café, miel, jamaica, manía y otros productos alternativos (el café y la miel como productos más fuertes). Se formaron desde 1987 y existieron por diez años llegando a ser una fuerte exportadora de café (exportaban hasta 28 contenedores[27] de café anualmente con más de 35 empleados). La Sociedad Anónima la integraban cinco personas locales quienes dirigían la organización. Los productores pensaban que ellos también eran socios, cuando en realidad solo eran productores proveedores de sus productos (José Cupertino Delgado, septiembre 2010).

Es importante recordar el momento político que se vivía en Guatemala y en la región en particular, para esos años. Así Manuel Silvestre comenta: "*En los años 80's todavía estaba lo que era la violencia interna aquí en Guatemala. Tú no podías conformar un grupo, porque la situación política no te permitía hacer nada. Si hacías un grupo te comenzaban a ver como una persona rebelde, que estaba en un grupo rebelde, la situación política estaba al rojo. Por eso se conformó Guaya´b como una sociedad anónima*" (junio 2010).

Como comenzaron a comercializar por medio del Comercio Justo, una agencia de cooperación llamada HIVOS que los apoyaba económicamente, se dio cuenta que no había democracia interna y que el poder no radicaba en los productores por lo que presionó para que se cambiara la figura a Asociación Civil. En un inicio los dirigentes aceptaron el cambio pero cuando se dieron cuenta de que perdían el control de la empresa-organización, se negaron a continuar el proceso. Se fueron a juicio y los

[27] Un contenedor equivale a 18 toneladas de café.

dueños legales se quedaron con casi todas las propiedades (menos un terreno que pasó a la Asociación Civil) (José Cupertino Delgado, septiembre 2010).

Esto fue un momento crítico para los productores, ya que varios de los grupos se desintegraron y muchos se salieron. Sin embargo, con el impulso y apoyo de HIVOS se formó la Asociación Civil retomando los valores de una organización en manos de los mismos productores. Con el transcurso del tiempo, la mayoría de los integrantes iniciales se incorporaron a esta nueva Guaya'b.

Actualmente Guaya'b[28] es una asociación civil de pequeños productores en su mayoría poptíes y también mames, de café y miel de abeja ubicada en el municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango, Guatemala. Sus socios radican en los municipios de Jacaltenango, San Antonio Huista, Concepción Huista, Todos Santos Cuchumatán, Unión Cantinil, San Pedro Necta, Santiago Chimaltenango y La Democracia. Cuenta con 543 socios (11% mujeres y 89% hombres) productores de café y/o miel[29]. De éstos, alrededor de 170 son productores de miel.

Su objetivo central es contribuir al desarrollo económico y social de asociados y asociadas y sus familias a través del programa de comercialización de café y miel de abeja bajo un enfoque empresarial, así como a un programa de formación sobre sus principales actividades productivas y comerciales. Tiene como ejes de trabajo la Asistencia Técnica Productiva, Asistencia Crediticia y Comercialización.

Guaya'b tiene como máxima autoridad a la Asamblea General de Socios/as en donde se elije a la Junta Directiva integrada por: Presidente/a, Vice-presidente/a, Secretario/a, Tesorero/a y tres Vocales (*Ver Anexo 4. Organigrama de Guaya'b A.C.*). Cada año hacen cambio de la mitad de los cargos de la organización. En la Asamblea General se presentan los avances y decisiones tomadas durante el año, sin embargo, se percibe que no existe una estructura organizativa interna que permita el flujo real de información cotidiana hasta los socios y la toma de decisiones colectiva.

[28] Significa "ayuda mutua" en poptí.
[29] Número de socios de la cosecha 2009-2010 con fluctuaciones cada cosecha.

Los socios tienen poco acceso a la información sobre la operación y decisiones que se van tomando entre la Gerencia y la Junta Directiva, ya que como mencionaron durante las entrevistas, en éstas recae la responsabilidad de ir tomando decisiones que beneficien a la organización. Uno de los socios comenta: "*las decisiones las toma la Junta Directiva en representación de la Asamblea General, para eso la eligieron y se confía; ésta toma las decisiones y la gerencia solo las sugiere*" (José Santiago, mayo 2010).

La organización se integra de grupos que van entre tres a veinte personas, generalmente ligados a grupos domésticos[30] que los une lazos de parentesco, compadrazgo o vecindad y/o amistad (39 grupos para julio de 2009); pueden existir varios grupos de productores, con su propio nombre, dentro de una misma comunidad o aldea.

Cada grupo tiene un/a representante, quien participa a nombre del grupo en reuniones extra ordinarias que convoca el equipo gerencial y las autoridades, pero éstas solo se han dado pocas veces en situaciones de crisis. Los representantes no conocen tampoco toda la información ni las decisiones que se van tomando a lo largo del año.

Las mujeres juegan un rol importante tanto en la organización como en el mismo territorio de Jacaltenango. Es así que este período es el segundo donde se cuenta con una presidenta mujer y otros cargos de autoridad ocupados por mujeres. En entrevista una de las socias comenta: "*las mujeres participan por igual que los hombres, como debe ser*" (Herminia, febrero 2010). Durante las Asamblea, se percibió participación también de las mujeres, planteando dudas y comentarios a la plenaria.

En la organización existen tanto socias como socios. En la vida familiar o de pareja, deciden quién será el que los represente ante la organización y las reuniones de grupo, ligado también a quién es el dueño oficial de la parcela ya que las mujeres sí pueden ser propietarias y heredar de su padre o madre. En las labores del sistema productivo

[30] Entendido como el grupo alrededor del cual se organizan los individuos, parientes o no, que comparten la residencia y que, además, conservan una serie de "arreglos" en el nivel de la convivencia del grupo para la reproducción de su vida cotidiana. Son espacios donde las relaciones sociales se organizan en torno a líneas de parentesco, generacionales y de género. (De la Paz, 1998: 307; citado en Aguilar 2008).

de café, están muy marcadas las actividades que realizan los hombres y las mujeres. A los hombres les corresponde el manejo de la parcela y parte de la cosecha, mientras que la mujer apoya en la cosecha y en el beneficio (independientemente de quién sea el socio/a registrado).

Con relación a las labores ligadas a la actividad apícola, hay menos socias mujeres y menos participación en el proceso productivo, sin embargo, en algunos casos también ayudan a sus esposos en el manejo y cuidado de las colmenas, al igual que los hijos e hijas.

Guaya'b tiene estatutos generales que rigen el funcionamiento de la organización, además de reglamentos de otorgamiento de crédito, de producción orgánica, manual de prácticas administrativas, manual de buenas prácticas de manufactura, entre otros. Estos documentos son definidos por el equipo técnico-gerencial y avalados por la Junta Directiva. En las oficinas de la organización se encuentran copias de estos reglamentos actualizados y firmados por las autoridades.

La estructura operativa se forma de un Gerente, Asistente general, Auxiliar de contabilidad, Coordinador técnico, Promotor bodeguero, Ayudante de bodega, Promotor Caficultura, Velador (quien también es promotor de miel) (datos a junio 2010). Por proyecto también existe un Coordinador de Apicultura contratado por dos años. (Ver *Anexo 5. Características generales de ambas organizaciones*)

4.2. Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop.

Como se ha mencionado, **Maya Vinic** nace dentro de la Sociedad Civil denominada "Las Abejas", la cual se formó en diciembre de 1992 a consecuencia de la detención injusta de cinco campesinos que luego de masivas movilizaciones lograron ser liberados. Ese año el Grupo Las Abejas desarrolló una actividad muy concreta por la defensa de los derechos de los pueblos indígenas y particularmente por el proceso de paz.

Según algunos testimonios comentan que los integrantes de Las Abejas en su mayoría, comenzaron a organizarse antes de su formación, a través de la labor de

evangelización de las parroquias en las comunidades, pertenecientes a la Diócesis de San Cristóbal, lo cual les da una identidad y arraigo característicos.

Cuando ocurre el levantamiento del EZLN, Las Abejas manifiestan ser simpatizantes del movimiento al reconocer que luchan por las mismas demandas, pero sin tomar la vía armada, optando por una postura no-violenta (Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas 1998).

En esa época existía un clima creciente de amenazas y violencia en todo el estado de Chiapas, particularmente después de la masacre de 1997, con miles de desplazados viviendo en los campamentos y hostigamiento por parte de los militares y paramilitares. Debido a lo anterior, en el año de 1999 los representantes de Las Abejas comienzan a ver la necesidad de que sus integrantes –la mayoría productores de café- lograran comercializar su producción de forma organizada.

Muchos de ellos anteriormente vendían su producción a la organización Unión Majomut[31], pero por la compleja situación que se desencadenó por los hechos de violencia y la estrategia de contrainsurgencia orquestada por el gobierno y los grupos paramilitares, dejaron de vender su café ahí porque algunos de sus integrantes eran priistas o paramilitares. La alternativa que se buscó fue la creación de una cooperativa propiamente de Las Abejas (Patrocinio Hernández, agosto 2010). Así Don Samuel Ruiz (2006: 69) comenta: *"…ellos no eran zapatistas, sí simpatizaban con la causa, y no aceptaron militar belicosamente al lado de los paramilitares. Para escapar a la presión, se vieron obligados a construir una nueva cooperativa en torno a Las Abejas, que reunía a indígenas que no tomaban partido, ni por los zapatistas ni por los paramilitares. Esto les valió agresiones constantes por parte de los paramilitares, incluso amenazas de muerte".*

La cooperativa se fundó el 30 de julio de 1999, cuando sus autoridades se reunieron para analizar su caminar y el futuro de sus comunidades. En el panorama se vio el abuso en los bajos precios de compra del café de parte de los intermediarios. Así se acordó formar una Sociedad Cooperativa de Producción de Café, organización de

[31] Unión de Ejidos y Comunidades Cafeticultores Beneficio Majomut, R.I.C.V.

cafeticultores dispuestos a trabajar solidariamente, quedando el nombre de “Maya Vinic”[32] (Unión de Productores Maya Vinic 2000).

Su principal demanda fue desde su inicio, la justicia económica, buscando obtener precios, pesos y tratos justos para la producción de su café y en un mediano plazo de otros productos como la miel, maíz, hortalizas, entre otros. Su objetivo actualmente es fortalecer la autonomía comunitaria y mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos agrícolas de café y miel. Actualmente la integran 451 productores de café (87% hombres y 13% mujeres) de los cuales 86 son apicultores (97% hombres y 3% mujeres)[33], indígenas tsotsiles en su mayoría.

Maya Vinic al formarse como cooperativa define colectivamente en sus estatutos y reglamento interno principios rectores de su organización como: trabajo común organizado, igualdad, justicia en el trabajo común, democracia, ganancias compartidas, respeto y tolerancia a las diferencias, asociación libre y voluntaria, administración democrática que se rige por el servicio antes que por el interés del dinero, fomento de la educación cooperativista, formación de la economía solidaria, relación y cooperación con otras Sociedades, discreción en el trabajo común organizado, cuidado de la Tierra y de los recursos naturales como lo hacían sus antepasados. Estos principios son relevantes ya que se percibe que sí permean la vida interna de la organización en diferentes niveles y matices a lo largo de su historia.

Su máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados que se reúne una vez al año para que las autoridades elegidas presenten su informe anual de actividades y/o hagan cambio de autoridades de forma democrática. La manera como fluye la información a todos los asociados/as es a través de la Asamblea de Delegados, quienes son elegidos en cada comunidad como representantes de sus grupos. Los Delegados se reúnen una vez al mes en la bodega de la organización (el primer viernes de cada mes). Y después de esta asamblea, se reúnen con los y las productoras de su

[32] Hombre Maya en tsotsil.
[33] Cifras a diciembre de 2010.

comunidad en donde el delegado les informa los avances y dificultades. Las comunidades tienen entre 6 hasta 72 integrantes.

Entre el Consejo de Administración y los Delegados se toman la mayoría de los acuerdos, siempre buscando que las decisiones importantes bajen hasta el nivel de los asociados y asociadas de cada comunidad. El Consejo de Administración se reúne una vez a la semana (los días viernes) en la bodega de la organización (*Ver Anexo 6. Organigrama Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop.*)

El equipo técnico se encuentra principalmente en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, donde están sus oficinas administrativas y la tostadora (para la venta de café tostado y molido a nivel local y nacional). El equipo técnico está integrado por socios o hijos de socios que deciden incorporarse como trabajadores y son capacitados continuamente. Como norma no escrita y no formal, la cooperativa ha definido que los empleados sean indígenas tsotsiles de la región, ligados a la organización directamente.

Su estructura operativa se integra por cinco personas con un empleo fijo, tres personas contratadas en temporada de cosecha y acopio y cuatro integrantes del Comité de Miel contratados por proyecto. Existe un asesor general, un coordinador de proyectos, un auxiliar contable, un responsable de bodega y comercialización y un tostador, además de personas contratadas en la temporada de cosecha o por proyectos. Esta estructura se ha ido adecuando y modificando en respuesta a las necesidades de los procesos internos de la organización.

Siendo así, uno de los cambios importantes en la organización fue la restructuración interna en el año 2006. "*Antes no había esa forma de trabajo, pero llegaban muchas gentes y se generaban muchos gastos, solo platicaban. Por eso se planteó una reorganización en el 2006 y está funcionando. Esa parte ha reducido el gasto que ha generado la empresa, se ha mejorado el trabajo y se han hecho grandes cosas en la parte organizativa*" (Patrocinio Hernández, agosto 2010).

Anteriormente 34 personas cada dos años ocupaban un cargo y ofrecían servicio a la organización (de 1999 a 2006). Esto no funcionó porque se gastaba mucho en los

gastos para movilizarlos y al ser tantas personas, el conocimiento y aprendizajes se perdían totalmente cuando había un cambio a los dos años*." Antes cuando no había empleados solo gente por cargos, nada funcionaba bien. Ahora si, y a los empleados se les paga con la venta del mismo café*" (Manuel Gómez, mayo 2010).

Con la estructura de cargos anterior al 2006 (34 personas en la mesa directiva, más delegados y técnicos comunitarios por comunidad) y aún con la actual, se encuentra que más de la mitad de los integrantes de la organización han tenido al menos un cargo dentro de ésta, lo cual refuerza su identidad y entendimiento de cómo funciona la organización.

La cooperativa actualmente cuenta con un equipo de técnicos comunitarios de café (uno por comunidad) y representantes de miel (en algunos casos es el mismo que el técnico comunitario), elegidos en cada una de las comunidades para fortalecer su capacidad técnica y así poder difundir los conocimientos adquiridos entre los socios/as. Los técnicos comunitarios participan en talleres, intercambios y capacitaciones que se ofrecen y su participación es activa aunque ha ido disminuyendo considerablemente en los últimos años; actualmente están analizando modificar su estructura teniendo menos técnicos y que sean técnicos regionales y/o municipales que cubran las necesidades de formación de varias comunidades, buscando que se les haga un pago por su servicio.

Es así que no solo están informados en aspectos sobre la toma de decisiones, reparto de remanentes, nuevos proyectos a gestionar, etc., por parte de sus delegados, sino también están al tanto de las capacitaciones técnicas y/o intercambios con otras organizaciones que tiene el equipo de técnicos comunitarios.

Por aspectos culturales de la región, las mujeres juegan un rol poco visible en la organización. Tan solo el 10% de los socios/as son mujeres y según algunas entrevistas realizadas, son viudas, solteras o sus esposos están en el “norte” o fuera de la región trabajando. Los cargos de autoridades, delegados o técnicos comunitarios nunca han sido ocupados por mujeres. Sin embargo, para la producción del café, el trabajo y responsabilidad de la mujer es alto y se da a nivel de las unidades familiares, contando también con la participación de los/as niñas y jóvenes. En la producción de

miel la participación de la mujer es aún más débil, pero también apoyan a los productores en el manejo y cuidado de los apiarios. En las Asambleas Generales de 2010 y 2011 dos mujeres expresaron su opinión a la plenaria.

La actividad apícola se incorporó en la organización en el año 2005, por lo que no se visualiza totalmente su relevancia entre todos los socios/as o delegados de la organización. Es así que durante la Asamblea General de Socios 2010 no se presentaron los resultados del área apícola porque algunos socios opinaron que eso se presentara sólo entre los productores apícolas.

Lo anterior demuestra una división y a veces desvinculación entre el área de café y el área apícola, que se refleja tanto en el área operativa como en sus órganos de gobierno. Esto es algo que ha reconocido el equipo técnico y las autoridades actuales, pero a nivel de los delegados poco se ha reflexionado pues no todos le dan relevancia. Lo cierto es que día con día aunque parezca que a paso lento, el área apícola viene tomando fuerza y alcanzando más resultados, además de ir fortaleciendo a su equipo de coordinadores y técnicos comunitarios (socios de la organización).

Maya Vinic cuenta con un reglamento interno[34] en el que describe los principios que rigen a la organización y un detallado listado de las áreas (Asamblea General de Socios, Asamblea de Delegados, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia, Comités, Comisiones, equipo técnico y asesor) y de las tareas o responsabilidades. Así ellos se definen como: "… *una Sociedad Cooperativa agrícola de pequeños productores que, motivados e inspirados por la inteligencia y sabiduría de nuestros dioses mayas Tepeu y Cucumats, nos organizamos y trabajamos comunitariamente para comercializar nuestros productos agropecuarios*" (Unión de Productores Maya Vinic, 2009: 1)

Retomando la cosmovisión indígena y regresando a su origen que es la palabra de Dios, existe un órgano llamado ***"La Coordinación"*** el cual es convocado cuando hay decisiones difíciles de acordar dentro de su estructura organizativa. "La Coordinación"

[34] Que aplica para el área de café. El reglamento interno del área apícola, está en elaboración a diciembre de 2010.

la integran el párroco, catequistas, hermanas religiosas, ancianos que han sido autoridades de la organización, el sacerdote maya, entre otros. Este órgano les asesora y guía en momentos difíciles o crisis importantes de la organización y es una emulación de la coordinación de Las Abejas, S.C. solo que ésta tiene un rol más activo y no sólo en momentos de crisis (Luis Álvarez, noviembre 2010).

Como ejemplos de la diversidad de formas internas de organización de ambos casos estudiados, se encuentran las asambleas generales, las cuales se describen a continuación.

4.3. Asamblea de asociados y asociadas

Se considera que la Asamblea General de socios/as de las organizaciones de productores es un espacio importante donde se pueden detectar claramente las formas cómo se define la estructura interna, cómo se relacionan entre socios y socias, grupos, autoridades, equipo técnico-asesor, entre otros. Adicionalmente es un espacio donde se puede analizar el proceso de toma de decisiones y la participación de sus integrantes, además de los liderazgos internos. Se tuvo la oportunidad de participar en la Asamblea General 2010 de Guayab y en las Asambleas Generales 2010 y 2011 de Maya Vinic, por lo que se presenta un pequeño análisis de éstas:

Tabla 2. Análisis de Asambleas Generales de ambas organizaciones

Elemento analizado	Guaya´b	Maya Vinic
Participación en la logística y preparativos	Personal del equipo técnico-gerencial y autoridades. Se dividieron responsabilidades y roles claros. Antes era solo responsabilidad del equipo técnico-gerencial.	Responsabilidad total del Consejo de Administración, con apoyo del equipo técnico-asesor.
Elaboración de la agenda	Elaborada por el gerente y el responsable contable; un día previo se presentó a las autoridades para su aprobación. Se repartieron la presentación.	Elaborada colectivamente entre el Consejo de Administración y el equipo técnico-asesor. Se repartieron la presentación de la información.
Quórum	Al inicio menos del 50%, después fueron llegando más socios/as. Asistieron más de 200 personas socias (60%).	Menos del 50%. Comentan que hubo conflictos políticos en algunas comunidades donde hay grupos de socios numerosos y que nadie asistió de éstas. En la de 2011, participó más del 50% pero al final había muy poca gente (como 30% de los asistentes iniciales)

Elemento analizado	Guaya´b	Maya Vinic
Información presentada	Dos grandes temas: la presentación de informe financiero y programático 2009 y la elección de las nuevas autoridades. Y otras actividades protocolarias más asuntos varios.	Informes por área de la organización (café, proyectos tienda); avances; pendientes 2010; y proyectos a futuro. Más actividades protocolarias. (2010). Definición de varios cambios internos en la organización. Mesa de debate para facilitar la asamblea y apoyar en la elección de autoridades (2011).
Participación democrática	En todas las etapas se preguntó si existían dudas o preguntas, pero se daba poco tiempo para que éstas se plantearan.	La Asamblea fue al ritmo que los socios quisieron. En algunos temas se preguntaban varias veces la misma información hasta que estuviera clara. Sobre todo se discutieron temas relacionados con la producción de café (2010).
Tipo de lenguaje utilizado	Idioma usado: castellano (durante todo el tiempo). Información compleja de entender y muy técnica (sobre todo la financiera).	Idioma usado: tsotsil y pocas partes en español con traducción al tsotsil. Esfuerzo por presentar información digerible, con tablas accesibles de entender (2010).
Documento entregado a los socios/as	Memoria impresa a cada socio/a que asistió. Información programática y financiera detallada.	Ninguno
Puntos de reflexión críticos	Inversión del premio social FLO. Algunas dudas a la información financiera presentada.	No se presentó el área de miel ya que un socio comentó que ahí solo se hablaba de los socios de café (2010). Ambiente tenso en varios momentos; demasiada reflexión generada por la facilitación de la Mesa de debates (2011).
Participación de socias	Activa, hacían preguntas y estaban sentadas intercaladas con los hombres. Se nombraron a varias para ser candidatas a autoridades.	Porcentaje mínimo de mujeres y mínima participación. Sentadas en un grupo compacto y cuidando varias de ellas a sus niños/as. Una socia realizó preguntas a la plenaria, varias veces hasta que le quedara claro (2010).
Otros	Se abrió y cerró la Asamblea rezando en castellano.	Se abrió y cerró la Asamblea rezando en tsotsil (algunas partes en castellano). Participación del sacerdote maya en el presídium de la Asamblea (2010 y 2011).

Fuente: creación propia

Se puede apreciar en la tabla, la diversidad de formas internas para organizarse que pueden llegar a tener las organizaciones de productores, las cuales retoman de su cultura, de sus formas de organización comunitarias y de sus territorios, muchos elementos que guían sus formas de organización actuales. Un ejemplo claro es la figura de "*Mesa de Debate*" que se usó en la Asamblea General 2011 de Maya Vinic. Como habría cambio de autoridades entre la plenaria se eligieron a tres personas que pudieran liderear o facilitar la reflexión y el debate entre los socios y socias, ya que no se consideran adecuado las autoridades salientes opinaran en varios de los puntos que

ahí se mencionaron. Esta figura se utiliza también en Asambleas Comunitarias de la región.

La forma como se liderea o facilita la asamblea también es un elemento importante que si se analiza a profundidad, nos puede dar idea si existe un espacio adecuado para que se genere la participación real de todos los socios. Es así que en Guaya'b hubieron temas a los que desde los que dirigían la reflexión, dieron poco tiempo para que los socios expresaran sus opiniones, aunque existían algunas inconformidades o dudas; en Maya Vinic generalmente se otorga al debate demasiado tiempo por cada punto a tratar, hasta que los socios dejan de opinar o quedan satisfechos, lo cual hace cansada la reunión y varios de los asistentes pierden el interés por etapas durante la Asamblea.

Durante las Asambleas puede apreciarse cómo están presentes en mayor o menor medida, las reglas internas definidas entre los socios de las organizaciones. Para Ostrom (2000) las reglas proporcionan estabilidad en las expectativas de los integrantes, haciéndose necesario adecuarlas a las características de cada tiempo; comenta también que estos cambios deben hacerse entre todos de forma periódica y así irlas adaptando al contexto cambiante. Es así que las reglas generalmente se van adecuando y modificando según las diferentes situaciones que las organizaciones vayan enfrentando en su contexto.

Esto se pudo apreciar durante las Asambleas y según los testimonios recabados. Ambas organizaciones han ido adecuando las reglas que rigen estos espacios, como los períodos que duran sus autoridades, la forma como las eligen, el tipo de personas que permiten formen parte de la organización, entre otros.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y la observación participante efectuada durante las visitas a las comunidades donde se encuentran ambas organizaciones. Las definiciones teóricas y empíricas de estas categorías ya fueron presentadas previamente en el apartado 3.2., por lo que a continuación solo se retoman los testimonios y los tipos de respuesta encontrados.

V. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

5.1. Vida interna organizativa

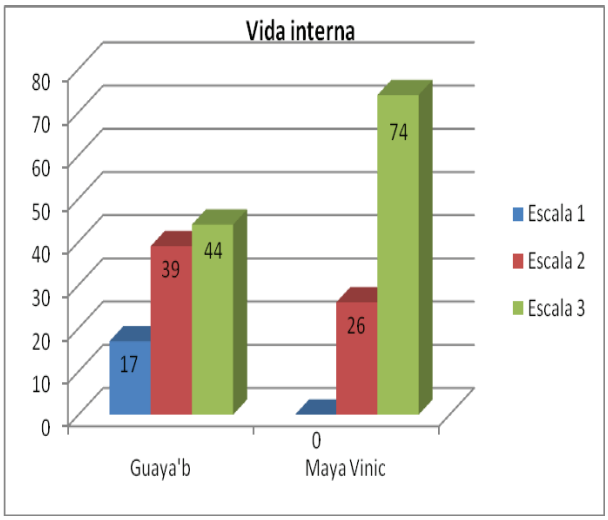
Como se ha mencionado, esta categoría valora los elementos que dan estructura a la organización como las reglas internas que permiten la relación entre sus miembros, la división del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y derechos, entre otros. Es así que algunos elementos que se profundizaron en las entrevistas fueron si hay una estructura clara con roles establecidos, cómo se relaciona ésta con la estructura operativa, si la información fluye a los socios, si hay reglas formales o no formales, si se respetan las estructuras comunitarias, etc.

Se definieron escalas de medición de esa categoría, en las cuales se clasificaron cada una de las respuestas obtenidas en las entrevistas, para así calcular porcentajes de las respuestas en cada escala. Las escalas de medición de esta categoría fueron:

Vida interna organizativa
ESCALA 1. No conoce bien la estructura de su organización ni sus reglamentos. Puede o no participar en la asamblea, pero no le da mucha relevancia. No se entera de información detallada de la organización o de la toma de decisiones.
ESCALA 2. Conoce la estructura de su organización, sus reglamentos a grandes rasgos; no les llega información más detallada de lo que pasa en la organización o de las decisiones que se toman.
ESCALA 3. El/la socia conoce la estructura de su organización, sus reglamentos y siente que la información fluye. Participa y aporta en la construcción de la estructura organizativa y reglamentos.

Según resultados de las entrevistas realizadas a los socios/as de Guaya'b, aunque conocen a grandes rasgos la estructura de la organización y sus reglamentos, solo el 44% siente que la información de la organización llega hasta él/ella y que participa y aporta dentro de la estructura organizativa. Se observa claramente que la estructura interna de Maya Vinic es clara y la información fluye hasta sus socios, los que participan y aportan a la construcción de reglamentos y toma de decisiones, ya que el 74% de éstos, se clasificó en la escala 3.

Gráfica 1. Valoración de Vida interna (en %)



En ambas organizaciones se percibió que autoridades, ex autoridades y empleados, poseen mayor conocimiento sobre la vida interna organizativa y acercamiento a los procesos de la organización que los socios que no han ocupado algún cargo.

En **Guaya'b** los socios/as en términos generales, conocen **cómo funciona su organización** y los elementos más importantes. A decir de Don Plácido: "*aunque unos faltan un poco a las reuniones, siempre hay preocupación por la organización, algo se le va quedando a los socios, algo se va avanzando*" (febrero 2010).

Se conocen a grandes rasgos los **reglamentos internos** de la organización aunque los grupos de socios/as y sus representantes, tienen poco espacio y/o oportunidad para opinar sobre éstos. Guaya'b tiene un proceso de construcción de reglamentos y lineamientos más dirigido desde la gerencia hacia las autoridades de la Junta Directiva, lo cual no necesariamente tiene una connotación negativa.

Siendo así, aunque los socios/as tienen poca oportunidad de opinar sobre la construcción de estos lineamientos y políticas internas de operación, se denota cierto grado de conocimiento de estos. Los socios/as saben cuánto pueden obtener como anticipo sobre su producción, cuándo pueden obtener el pago, cuál es el procedimiento, cuándo pueden solicitar de crédito sobre su cosecha comprometida, etc. Con lo anterior se genera confianza hacia los procedimientos internos y administrativos, además de que demuestra un sistema interno transparente y claro regulado por el equipo gerencial. Durante las entrevistas, esto es algo que algunos socios/as valoraron como positivo de su organización.

En términos generales y según lo observado durante las visitas, los socios valoran una buena **estructura operativa** de la organización (equipo técnico-gerencial),

comprometida y con un **sistema interno** trasparente, aunque algunos reconocen que falta equipo técnico para poder ofrecer un mejor servicio a los socios y socias de la organización, sobre todo en el área de café. Y también reconocen que la cohesión de los grupos se ha ido debilitando.

Sobre la toma de decisiones, aunque la mayoría reconoce que en la Asamblea se les presenta información general y se toman algunas decisiones importantes, también mencionan que "*ellos*" son los que toman más decisiones, refiriéndose al equipo técnico-gerencial. Sin embargo reconocen que "*si ellos toman más decisiones es porque los golpes hacia la organización han hecho que funcionemos así* (Antonio Paez, septiembre 2010).

Durante las visitas se percibió **una división marcada** entre estructura operativa y el resto de la organización (Junta Directiva y socios y socias), lo cual se visualiza en el lenguaje que utilizan todos de un "ellos", como ya se ha mencionado.

Por su parte, la **estructura organizativa** de **Maya Vinic**, con un delegado por cada grupo comunitario de socios y socias, un técnico comunitario de café y/o un representante de la miel, más el grupo de autoridades (12 integrantes en total) con un rol activo (sobre todo del Consejo de Administración) durante los dos años que tienen el cargo correspondiente, permiten que se de mayor cohesión interna entre los integrantes de los grupos (lo cual no significa necesariamente mayor organización).

Aunque existen algunos casos de comunidades donde su delegado o técnico no está participando de forma activa, no es la generalidad. Así Javier Vázquez, técnico comunitario, menciona "*cuando yo regreso me voy en mi comunidad y explico cómo lo aprendí, qué resolvimos, y el socio, llega a escuchar y opinar*" (mayo 2010).

No todos los socios de Maya Vinic conocen el reglamento general como un documento interno escrito que rige a su organización, sin embargo, conocen y participan en la construcción de las reglas que lo integran o en los cambios y adecuaciones que se le van realizando. Por ejemplo, durante el 2009 hubo un proceso largo de debate para definir si se abría la posibilidad de que entraran nuevos socios, independientemente de su afiliación política (antes solo se permitía el ingreso a integrantes de la organización

Las Abejas, S.C.). Para tomar esta decisión, la información fluyó desde las asambleas de delegados mensuales, a las reuniones de los grupos y viceversa, hasta que tomaron el acuerdo (el proceso duró varios meses).

Más allá de ser una política nueva para la organización, implicó un posicionamiento diferente para la cooperativa y el hacer conciencia entre los socios/as que para poder tener producción suficiente y sobrevivir como empresa social, se requería de mayor cantidad de producción. Es así que Javier Vázquez comenta: *"Pero si no hay abeja que quiera entrar en Maya Vinic pues ya se invita a otros. Lo que queremos es producción, el café, para mandarlo afuera. Si no hay producción, sino hay café, aunque haya un chingo de Las Abejas, no lo logramos"* (mayo 2010).

Como se ha mencionado, los empleados de Maya Vinic son todos socios o hijos de socios, quienes por lo general tienen que ofrecer al menos dos años de servicio antes de ser elegidos como empleados y su contratación tiene que ser aprobada en la Asamblea (regla no escrita).

La única excepción es el Asesor General, quien lleva en la organización nueve años y su labor es muy bien vista por los integrantes de la organización, no solo por su compromiso y su responsabilidad, sino porque respeta y entiende la cultura indígena, a pesar de ser "*un poquito medio mestizo pero también hay que tomar en cuenta el corazón y lleva mucha mentalidad indígena"* (Antonio Ruiz, mayo 2010).

Es así que no se percibió una división tan fuerte entre la **estructura operativa** y el resto de la organización, lo cual se visualiza en el lenguaje que utilizan todos de un "nosotros colectivo" que emplean en reuniones informales, asambleas de delegados, reuniones del Consejo de Administración, entre otros.

De las visitas realizadas a las oficinas y a la bodega en Acteal de la organización, no se percibió si los socios valoran un sistema interno adecuado y transparente en el manejo de los recursos. Algunos socios comentaron durante entrevistas no saber cómo eran las políticas de pago, préstamos, anticipos o apoyos por familiares o socios fallecidos o enfermos. Sin embargo, se notó que muchas responsabilidades recaen en el Consejo de Administración, quien maneja directamente recursos para movilizarse en la región,

pagos de obras o servicios, entre otros. La tienda de la organización (a un lado de la bodega) sirve como caja chica cuando el Consejo de Administración o algunos empleados de la bodega requieren hacer algún pago. Aunque no existe tanta claridad en este sentido, se nota confianza de los socios hacia las políticas administrativas sobre los pagos, anticipos, etc.

Con el conocimiento que se tiene de las dos organizaciones estudiadas y a manera de resumen de esta categoría de análisis, se presenta la siguiente información:

Tabla 3. Sub-categorías de Vida interna

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Estructura organizativa estable y respetuosa de los socios.	Estructura definida pero se percibe a los socios/as alejados de sus autoridades y equipo gerencial. La representatividad de los grupos no es tan relevante.	Estructura consolidada y que permite la participación de los socios/as en la toma de decisiones y cambios que se van dando, por medio de los delegados.
Normas internas adaptadas y en evolución (formales e informales).	A grandes rasgos los socios/as conocen sus normas internas. Cada grupo define sus propias normas informales y eso da cierta cohesión a los grupos.	Conocen las normas a grandes rasgos. Participan en la construcción aprobando decisiones del delegado para la asamblea de delegados. Hay normas informales que también se comentan entre los socios. Cada grupo tiene algunas normas propias. No hay claridad en normas de control interno.
Reglamentos para la producción orgánica, administrativo, crediticio, etc.	Reglamentos claros y actualizados, avalados por sus autoridades. Los cambios y modificaciones no llegan a los socios ni participan en su construcción, solo grandes temas se abordan en la Asamblea.	Reglamento general claro y actualizado por la organización, aprobado por los grupos y sus delegados. Los socios/as participan en su construcción.
Forma como se toman las decisiones.	La Gerencia y equipo técnico aporta insumos e iniciativas que tienen que ser avaladas por la Junta Directiva. Los socios difícilmente se enteran de las cosas internas que van sucediendo a lo largo del año; solo se enteran de lo más relevante durante la Asamblea.	Iniciativas nuevas salen del Consejo de Administración o el equipo asesor, siempre tienen que ser presentadas ante la asamblea de delegados y si no hay acuerdo, compartirse con los socios en sus reuniones mensuales. Los socios/as en general se enteran de las decisiones importantes cotidianas no solo en la Asamblea.

Fuente: creación propia

El tipo de construcción de la estructura interna y los lineamientos de las organizaciones, varía dependiendo de su historia y camino andado. No hay una sola forma de estructura interna ideal para todas las organizaciones, pero se considera que la definición conjunta y participación en los cambios de reglas, es un elemento importante

para contribuir también en otras categorías como identidad o formación de habilidades y capacidades.

Como lo menciona Ostrom (2000), el que los integrantes de un grupo conozcan cómo funciona su organización y se identifique con las normas e instituciones que rigen el funcionamiento y las relaciones internas, también ayuda a la cohesión de los grupos.
En este sentido, las reglas internas juegan un papel importante, porque aunque en Guaya'b no todos los socios participen en la construcción de sus reglamentos internos, saben de las políticas de pago perfectamente y casi no tienen dudas sobre éstas, lo cual también aporta a la alta valoración de la categoría ingresos y otros beneficios.

Como lo mencionan Flores y Rello (2002), es relevante la existencia de esquemas internos que permitan relaciones armoniosas y constructivas entre los miembros. Las organizaciones deben asumir esto como su propia responsabilidad para permitir internamente la participación, la democracia real interna, la transparencia en el manejo de los recursos y la reproducción de las relaciones de confianza.

Una organización podrá ir aportando más a la sustentabilidad de su territorio en la medida que se haga visible que la vida interna de ésta, trae efectos en la forma como se usan los recursos disponibles y las formas de relación entre los integrantes y la población en general dentro de su territorio.

5.2. Acción colectiva

Como se ha mencionado, la acción colectiva se refiere al proceso de construcción de significados, prácticas y apropiación de las personas hacia su organización, que define la forma como se accede, maneja y gestionan todos sus recursos y en la forma como se vinculan con la vida comunitaria de sus territorios. Se valoraron elementos que muestren el por qué un individuo prefiere movilizarse hacia la colaboración dentro de un grupo.

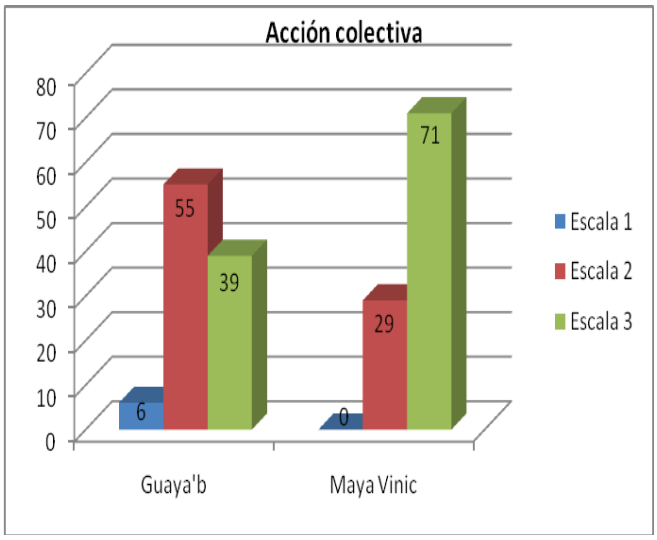
Se profundizaron durante las visitas y entrevistas elementos que tienen que ver con las relaciones de reciprocidad, cooperación, solidaridad y confianza, frecuencia y forma de realización de asambleas o reuniones, grado de participación, relaciones entre equipo

gerencial-técnico-asesor y autoridades, como se posicionan ante conflictos comunitarios, entre otros.

Las escalas de medición en las cuales se clasificaron cada una de las respuestas obtenidas en las entrevistas, para así calcular porcentajes de las respuestas, fueron:

Acción colectiva
ESCALA 1. A veces participa en reuniones de grupo y a veces en asambleas. Todo lo relacionado con la organización llega de arriba hacia abajo y no quiere ni puede participar. No se reúne con su grupo más que esporádicamente y a veces no va.
ESCALA 2. Participa en asambleas pero no muestra mucho interés. Si llega a reuniones de grupo, pero cuando convoca el técnico. No sabe cómo es el ambiente en su organización, equipo técnico asesor. No conoce los conflictos de la organización.
ESCALA 3. Valora el trabajo colectivo y participa activamente en asambleas. Se reúne periódicamente con su grupo para discutir información de la organización. Valora un buen ambiente en su grupo, organización, autoridades y/o equipo técnico asesor. Cuando han existido conflictos, valora la forma como los ha resuelto la organización y ha apoyado las decisiones que se toman.

Gráfica 2. Valoración de Acción colectiva (en %)



Nuevamente se observan diferencias significativas en ambas organizaciones. Como se ha descrito, la cohesión en los grupos que integran Guaya'b se ha ido perdiendo lo cual se visualiza en que sólo el 39% de los entrevistados valoran el trabajo colectivo y participan activamente en la organización. Mientras que en Maya Vinic el 71% valora el trabajar de forma colectiva y dicen participar más activamente en reuniones y asambleas.

Según algunos comentarios de los entrevistados, **Guaya'b** ha venido disminuyendo las actividades que se realizaban de forma conjunta entre los productores y productoras, así como los momentos de reunión en el grupo que actualmente se dan en la mayoría de los casos, sólo a petición del técnico. Así comenta Jesús Escobar: *"Solo cuando la*

asociación manda capacitación, ellos nos reúnen y nosotros vamos. No hay mucha unión en mi grupo ni ayuda entre todos, pero aún así estoy contenta y no me quejo", aunque no sabe por qué ha disminuido la unión (Febrero 2010. Guaya'b).

Aunque entre los grupos que integran a Guaya'b se puede apreciar menos cohesión interna, se ha comentado anteriormente que éstos están integrados por grupos domésticos ligados por parentesco o compadrazgos, lo cual hace que aunque se reúnan poco para comentar temas directamente ligados a la organización, sí exista en otros ámbitos de su vida una unión o cohesión que fortalece los grupos. Sin embargo, reconocen que existen casi nulas reuniones a lo largo del año o solo a petición del técnico.

Este es un tema que preocupa a la Junta Directiva y que se ha platicado ya en las reuniones. Lesbia J. Salastume (secretaria) comenta*: "Los grupos se fueron poco a poco alejando, ya ahora solo en las liquidaciones ahí si está el montón o cuando nos reúnen. Los grupos van perdiendo su cohesión, un grupo unido siempre va a tener más fuerza, cada quien se está yendo por su lado"* (junio 2010).

A pesar de la poca cohesión, los grupos siguen funcionando hasta la fecha y existe entonces algo que los sigue uniendo. Así Miguel Felipe comenta: *"Ellos lo juntan la miel para mandar en otro lugar. Si trabajáramos ese trabajo uno por uno, no se puede vender por litros, porque no sale bastante. Ellos lo llevan bastante"* (Junio 2010).

Se valora entre los integrantes que solo de forma conjunta pueden vender su producto (sobre todo en la venta de la miel donde hay pocos intermediarios locales). "S*i no existiera Guaya'b ni otra cooperativa, los coyotes bajarían los precios; lo que buscan los coyotes es desestabilizar el mercado local y hacer que truenen las organizaciones (Indalecio Silvestre, junio 2010).*

En el 2006 Guaya´b pasó por una crisis fuerte como organización con los problemas ocasionados por Bancafé[35], pero tanto los socios, como clientes y proveedores

[35] Este grupo financiero se declara en quiebra, así que todas las cuentas que Guaya'b y otras empresas tenían en dólares se volvieron irrecuperables. Guaya'b tenía casi todos su dinero en dólares. En su

reaccionaron en apoyo a la organización, lo que demuestra lazos de confianza establecidos hacia ésta, aunque no se manifiesten en el día a día o en la vida de los grupos. Así José Cupertino comenta: *"Fue un tiempo en donde también los socios no pensaron en ya no hay plata en Guaya'b, ya no hay nada, mejor nos vayamos porque no nos van a pagar. Había credibilidad y apoyo de los socios, se sacó lo que se tenía estimado ese año y los clientes dieron anticipos"* (marzo 2010). Esto también demuestra el buen manejo gerencial y administrativo del equipo técnico-gerencial que liderea la administración de los recursos de la organización.

Los grupos en **Maya Vinic** son comunitarios (existe un solo grupo por comunidad, que integra a cafetaleros y apicultores), representados por un delegado, un técnico comunitario y un representante de miel, en su caso. Existe cohesión entre ellos, así como los lazos de confianza y reciprocidad. Las reuniones son al menos mensuales entre cada grupo (a veces se reúnen más de una vez al mes), para que el delegado informe sobre los temas abordados en la asamblea mensual de delegados.

La forma como Maya Vinic ha enfrentado los momentos de crisis, es siempre informando en sus asambleas de delegados sobre los asuntos importantes para que la información llegue a los socios/as. Es así que cuando en el 2006 un presidente robó a la organización alrededor de 60 mil pesos, todos fueron informados sobre el asunto y las medidas que se tomarían para resolverlo (hasta la fecha, es un tema que se platica en sus asambleas, sobre la demanda legal contra esta persona).

También en algunos momentos de crisis que no logran tomar decisiones dentro de su estructura interna, como se ha comentado, se convoca a *"La Coordinación"* que les ayuda en la reflexión para la toma de decisiones.

Para la cooperativa, ha tenido un impacto la división que existió en Las Abejas fracturándose en dos organizaciones[36] (Las Abejas originales y la otra organización).

---

momento tenían alrededor 2.3 millones de quetzales, de los cuales han logrado recuperar 30% aproximadamente.

[36] Según testimonios recabados, el gobierno aplicó nuevamente estrategias para debilitar y fracturar a la organización, comprando a algunos de sus líderes y logrando que estos formaran otra organización que recibe apoyos considerables de programas gubernamentales.

Esto ha dividido la postura de los integrantes de Las Abejas y por consiguiente de los socios de Maya Vinic, al tener que definir en cuál de las dos organizaciones están. Las relaciones entre Las Abejas y Maya Vinic cada día son menos cercanas, aunque aún no han existido conflictos importantes. Algunos testimonios mencionan que han existido socios que han decidido salirse de Maya Vinic por no tener ésta una postura clara ante la división de Las Abejas.

Existen similitudes entre ambas organizaciones en la forma cómo se enfrentan a conflictos comunitarios o locales. Como se ha mencionado, en ambas regiones han existido en los últimos años conflictos relevantes en las comunidades donde pertenecen sus socios que han puesto en riesgo la continuidad en la acción colectiva de las organizaciones.

En el caso de Maya Vinic, con la división de Las Abejas, S.C. (fracturando a comunidades y familias); en Guaya'b con el reciente conflicto entre la municipalidad y la iglesia y sus seguidores, (también ha fraccionado a las comunidades sobre todo de Jacaltenango). Ambas organizaciones decidieron mantenerse al margen de los conflictos, dejando que personas de cualquier bando del conflicto, siguieran siendo asociados de la organización, lo cual ha evitado hasta el momento la fracturación y la baja de productores como socios; en años próximos se podrá valorar el impacto de esta política de no posicionarse hacia ningún bando. Esto podría ser una estrategia de sobrevivencia natural, pero también podría ser una estrategia para no generar más conflictos comunitarios por parte de sus autoridades.

Sin embargo los matices y las formas como han evitado involucrarse han sido distintas. Desde Maya Vinic, se discutió en variadas ocasiones en las asambleas de delegados el tema acordando entre todos, fomentar entre los integrantes de los grupos, que la fractura de Las Abejas (su organización de origen) no afectara a los grupos de productores y al contrario, se permitiera desde el 2009 la entrada de personas con cualquier filiación política. En Guaya'b, poco se ha hablado de este tema con los diversos grupos pero la postura desde la gerencia y la Junta directiva ha sido el no involucrarse.

Con el conocimiento que se tiene de las dos organizaciones estudiadas se puede dar a manera de resumen un acercamiento de estos elementos:

Tabla 4. Sub-categorías de Acción colectiva

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Relaciones de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad, de confianza, comunicación	Tendencia a la baja. Antes los grupos de productores se reunían y apoyaban más, ahora sólo cuando el técnico los convoca.	Los grupos son a nivel comunitario. Hay más comunicación entre ellos y mayor vínculo. Existe reciprocidad y cooperación con la organización, que se nota en algunas labores que se hacen de forma conjunta. Entre los integrantes del grupo, poca colaboración.
Reuniones y asambleas (grado de participación)	Asamblea general una vez al año. Reuniones de los grupos sólo a petición del equipo técnico. Participación de socios en asamblea. Reuniones de la Junta Directiva a petición de la gerencia.	Asamblea general una vez al año. Reuniones de delegados una vez al mes. Reuniones del Consejo de Administración, autoridades y/o equipo técnico-asesor todos los viernes. Reuniones de técnicos comunitarios periódicas. Reuniones de grupos mensuales.
Relaciones y convivencia	No se juntan formalmente como grupo más allá de las reuniones de la organización, pero si hay espacios de convivencia ya que son vecinos, familiares y compadres.	No se reúnen formalmente como grupo más allá de las reuniones de la organización, pero si hay espacios de convivencia ya que son vecinos, familiares y compadres.
Resolución de conflictos	En momentos de crisis, confianza en la gestión de la gerencia y la Junta Directiva.	En momentos de crisis, la información fluye de arriba-abajo-arriba sobre los nuevos lineamientos.
Redes sociales internas y externas	Redes internas débiles entre los grupos de socios. Redes externas consolidadas con clientes, agencias de cooperación, proveedores, academia, etc.	Redes internas fuertes entre los socios, delegados, técnicos y equipo asesor. Redes externas consolidadas con clientes, agencias de cooperación, proveedores, academia, etc.

Fuente: creación propia

Como se ha descrito anteriormente y puede además observarse en la tabla, ambas organizaciones eligen diversas formas de fortalecer su acción colectiva, en repuesta a su historia y camino andado. La diversidad de formas en que se da acción colectiva nos habla de la riqueza que encuentran los grupos de personas, al organizarse para buscar un objetivo común.

En este sentido y relacionado tanto con la categoría de vida interna como de acción colectiva (y de otras más), en ambas organizaciones puede observarse ciertas contradicciones internas en la forma como construyen su colectividad. Mientras que en

Maya Vinic la construcción de normas, procedimientos, cambios y toma de decisiones se aprecia realmente participativa (con todas las complejidades y problemas que esto trae como consecuencia), los socios no tienen claridad sobre el sistema administrativo interno que asegura su pago por el acopio, préstamos y otros beneficios; sin embargo existe confianza en los procedimientos y se conoce las dificultades que ha tenido la cooperativa para adquirir fondos para el acopio.

Guaya'b, con un sistema administrativo transparente y conocido por sus integrantes, tiene muy poca participación de los grupos y sus representantes, pero aprecian los procedimientos y la claridad de éstos. Y en momentos de crisis, existe lealtad y apoyo a la organización.

Si pensamos en la poca cohesión observada en algunos de los grupos de Guaya'b, se podría analizar la acción colectiva más desde el enfoque de Olson, en donde cada integrante racionalmente identifica un costo-beneficio individual al participar en un grupo. Sin embargo, aún en grupos con poca cohesión, esta definición no toma en cuenta otros elementos como el contexto, la historicidad de la organización, la forma cómo surge la idea de acción colectiva, etc. Y tampoco toma en cuenta por ejemplo, la reacción de los socios/as de lealtad, confianza y apoyo a la organización (y al equipo gerencial en particular), cuando surgen momentos críticos como la crisis de Guaya'b a finales del 2006.

El que exista una fuerte cohesión en los grupos comunitarios de Maya Vinic, tal vez aunada a la forma cómo funcionaban antes en la organización de Las Abejas, S.C., no significa que sus integrantes no valoren un costo-beneficio individual de participar en la organización, ya que la mayoría valora la posibilidad de entregar producción ahí con un precio, trato y peso justo. Pero de igual forma que en Guaya'b, considero que la acción colectiva se va dando como un proceso a lo largo de su historia, en algunos momentos se refuerza y en otros puede debilitarse. Es decir, la acción colectiva no es algo que pueda definirse de forma estática, sino que es un proceso dinámico, cambiante y con capacidad de adecuarse a las situaciones vividas.

En términos generales, no existen organizaciones armónicas en las que siempre todas las personas se ayudan unas a otras o exista la solidaridad incondicional. En la mayoría de las organizaciones que se han estudiado según bibliografía encontrada (y las dos que incluyen la presente investigación), existen grupos exclusivos y facciones que compiten entre sí por el acceso y el control de los recursos locales o de fuera de la comunidad. Vargas (2002:9) menciona que "*el conflicto en cambio, parece estar latente o ser abierto en todas las organizaciones".* Siempre existirán individuos que se beneficiarán por la acción colectiva del resto del grupo, pero los esquemas internos sobre cómo se distribuyen las responsabilidades y los beneficios, ayudarán significativamente a que esto no afecte la acción colectiva del grupo en su totalidad.

5.3. Ingreso y otros beneficios

En esta categoría de análisis se valoran la percepción que tienen los integrantes de las organizaciones en cuanto al beneficio económico pagado por su producto, el acceso a créditos, préstamos, anticipos, remanentes, permios, apoyos para enfermedades, acceso a otros apoyos. Adicionalmente se profundizó en las entrevistas si hay una distribución equitativa y transparente de los beneficios, si se invierte algo en las comunidades, cómo son los empleos generados, el tipo de mercado donde venden su producto, entre otros.

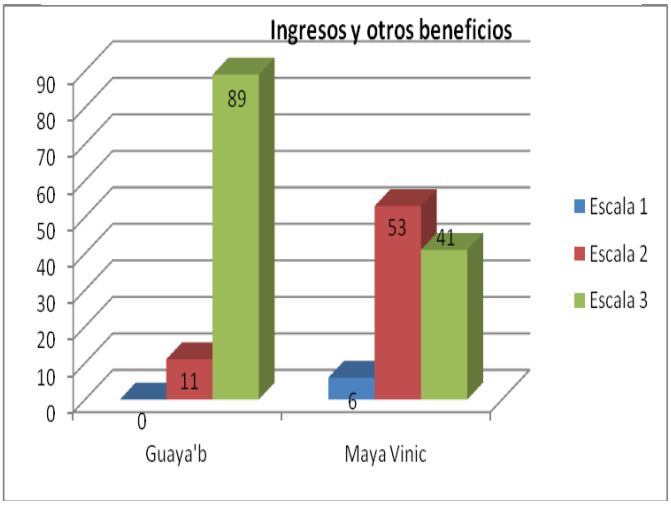
En esta categoría de análisis se definieron las siguientes **escalas de medición:**

Ingresos y otros beneficios
ESCALA 1. No siempre valora el precio mayor pagado por la organización y le da lo mismo venderle al coyote. A veces vende al coyote. No ve otros beneficios. No conoce ni los empleos ni dónde venden sus productos.
ESCALA 2. Si ve la diferencia en precio y/o peso-trato justo pero a veces vende al coyote. No siempre visualiza otros beneficios como créditos, apoyos en especie, anticipos, remanentes. Conoce los empleos generados por la organización y en general dónde vende su producto.
ESCALA 3. Si ve diferencia en precio y/o peso-trato justo y visualiza otros beneficios tangibles (apoyos en especie, créditos, anticipos, remanentes, etc.). Valora empleos generados y sabe donde se vende su producto.

En Guaya'b, el apartado de ingresos es muy visible como una contribución a la organización, por lo que el 89% de los entrevistados/as ve diferencias significativas al venderla a la organización su producto (beneficios tangibles y de ingresos). Así

comenta Herminia de Jesús: "*No tiene una de qué sobrevivir más que de la Santa Planta*" (marzo 2010).

Gráfica 3. Valoración Ingresos y otros beneficios



En Maya Vinic esta categoría tiene una contribución menos visible, cuando sólo el 41% de los entrevistados/as valoran claramente los beneficios tangibles y de ingreso por ser miembros de la organización.

Aunque el 53% se ubica en la escala 2, en donde aunque si visualiza los ingresos percibidos, no tiene tanta claridad sobre los créditos, apoyos en especie, anticipos, remanentes, entre otros.

En entrevistas los socios/as de Guaya'b reconocen que el formar parte de la organización les aporta un ***beneficio económico*** adicional por la compra de su café y/o miel, aunque algunos comenten que los intermediarios locales intentan igualar el precio que les puede ofrecer la organización. "*En Guaya'b pagan un poquito más bonito*" (Jesús Rosalía, marzo 2010).

Algunos tienen claro que los intermediarios locales varían el precio solo para confundir a los productores/as y desestabilizar a las organizaciones locales, sin embargo, algunas veces se ven obligados a venderles parte de su producción sobre todo por urgencias, las fiestas de sus comunidades o por enfermedades graves de algún familiar.

Los testimonios demuestran que los integrantes saben que los intermediarios locales no los ayudan ni tienen ningún tipo de interés en el beneficio de la gente: "*Aunque los coyotes a veces pagan un poquito bien, pero cuando tiene uno necesidad, dónde va a ayudar un coyote, esos no ayudan, solo la organización ayuda a los socios, soluciona el problema*" (Francisco Raúl, junio 2010, Guaya'b).

En Guaya'b dan apoyos cuando algún socio o familiar enferma o pueden darles anticipo sobre su producción. En Maya Vinic aunque han existido esporádicamente préstamos, no tienen tan claras las políticas para acceder a éstos: "*Sé que la cooperativa da préstamo o pre-financiamiento a los socios, pero no quise usar ahora que mi hermano se puso malo y falleció. Y cuando quería vender mi café no lo vendí ahí porque mi hermano estaba grave y no lo pagaban en el momento. La necesidad es la necesidad*" (Abelino Gómez, agosto 2010). Esto nos habla de ***esquemas administrativos internos*** no tan claros o eficientes en la organización, sobre todo con relación al flujo de efectivo.

En el caso de Maya Vinic no sólo se valora el ***precio justo*** y estable que otorga la organización, sino también el ***peso***[37] ***y el trato justo***. "*El coyote es que a veces se sube y se baja, en Maya Vinic el precio normal, nunca se baja y nunca se sube…. siempre se mantiene y eso me gusta, además del peso y trato justo*" (Enrique Pérez, mayo 2010). El trato justo es un elemento importante en la región ya que históricamente los grupos indígenas en Chiapas, como en otras regiones del país y del mundo, han sido humillados en muchos ámbitos de su vida comunitaria, al existir un constante racismo y sistema de discriminación durante los últimos 500 años (Nigh 2002).

En el caso de Guaya'b donde tienen un ***sistema administrativo*** muy eficiente y transparente que permite que los socios/as sepan siempre cuánto van a recibir como anticipo al comprometer su cosecha (préstamo), cuánto en el momento que entreguen su producto y cuánto en la liquidación, además de tener acceso a otros créditos (que no todos usan pero saben que tienen derecho a éstos)

También valoran que por su sistema interno, el pago del café se los hacen escalonado (anticipo, una parte contra entrega del producto y otra en la liquidación el resto), por lo que el dinero les rinde más y lo tienen a la mano cuando más lo requieren. "*Yo decidí entrar a Guaya'b más que todo por los precios, hay un poquito de diferencia que la*

[37] Se refiere al pesaje del producto, ya que históricamente con básculas mal calibradas, han engañado y robado a los productores los intermediarios o caciques locales.

calle. Hay que esperar un poco la paguita pero está seguro. Además los pagos son por etapas y así abunda la paguita". (Ramón, febrero 2010).

Por otra parte en Maya Vinic no siempre se sabe si habrá dinero para que les paguen su producto cuando lo entregan en la bodega, algunas veces tienen que volver a sus comunidades y regresar para cobrar cuando la organización les avisa de su pago: "*Porque aunque es un precio justo o bien peso justo, lo que pasa es que a veces no llega a la hora del acopio del café, porque no hay dinero. Se deja fiado*". Comenta que se deja fiado hasta un mes y eso no les gusta como socios, aunque valora el Comercio Justo y que el precio se mantiene en toda la cosecha (Reynaldo Arias, mayo 2010).

De igual forma no todos los años la cooperativa cuenta con dinero para dar préstamos a sus integrantes, aunque los testimonios recabados no lo ven como algo que tenga una connotación necesariamente negativa, sino que aceptan que así es como funciona y que no hay recursos suficientes para esto.

Sin embargo, algunas de sus autoridades aceptan que cuando pasa esto los socios se regresan "molestos" a sus comunidades (Diego Pérez, octubre 2010).

Las autoridades y empleados de Maya Vinic están conscientes de esta debilidad, así Antonio Pérez comenta: "*siempre se requiere más apoyo, nunca es suficiente y falta para el acopio tener más recursos… se discutió en la reunión de delegados y asamblea sobre pedir un préstamo a gobierno y se aceptó, porque al fin que se pagará, no es nada regalado"* (mayo 2010).

El ***empleo*** que se dinamiza en las regiones a través de estas organizaciones, sí trae un impacto en sus territorios, aunque el número de empleos generados sea pequeño comparado con las necesidades de empleo que existen en ambas regiones (Guaya'b genera 7 empleos fijos de tiempo completo y alrededor de 5 empleos por proyecto o en temporada de cosecha; mientras que Maya Vinic generaba 5 empleos fijos de tiempo completo y 7 por proyecto en temporadas o tiempo parcial, tanto de miel como de café[38]). Las organizaciones contratan no sólo personal técnico o equipo gerencial/asesor, sino también ayudantes y trabajadores para nuevas construcciones,

[38] Cifras a septiembre de 2010.

bodegueros, cargadores, servicios locales (como renta de sillas en eventos, compra de comida, etc.), entre otros.

En Maya Vinic los empleos generados solo son para socios o hijos de socios, quienes tienen que cumplir sus responsabilidades y son vigilados por las autoridades. Y según testimonios algunos valoran que la organización sea una fuente de empleo y piensan que si sus hijos quieren seguir estudiando los apoyará "*para buscar su trabajo aquí mismo en Maya Vinic, se necesita aquí muchos en contabilidad, administración, técnicos*" (Juan Pérez, septiembre 2010).

En el caso de Guaya'b se contrata a personal que cubra con el perfil requerido, generalmente, priorizando la contratación de gente local, no necesariamente socios/as o sus hijos (Guaya'b si contrata algunas mujeres en sus puestos).

Pero además estas organizaciones permiten que los productores tengan ***empleo remunerado propio***, es decir puedan vivir de su trabajo al tener un ingreso asegurado por su producción. Juan Pérez de Maya Vinic comenta que cuando trabajó fuera de la región "*el problema es que se obliga su trabajo, aunque sea uno quiere trabajar pero no obligado. Mejor aquí el café es propio, al menos nadie me obliga"* (septiembre 2010).

Sin embargo, el ingreso percibido por la producción de café no es suficiente para todos los integrantes de estas organizaciones ya que existen socios con poca producción de café por tener poca tierra y con pocas o nulas colmenas.

Siendo así, los testimonios de los entrevistados no demuestra que los socios/as de las organizaciones ***migren*** menos que otras personas de la región, ya que comentan que han estado temporadas fuera de la región trabajando en ciudades o al menos por temporadas cortas de dos o tres meses. En Maya Vinic, varios de los entrevistados comentan que salen por meses a trabajar como albañiles o ayudantes de albañil y algunos regresan para la temporada de cosecha.

En Guaya'b los ***préstamos y anticipos*** que se otorgan son bien valorados por los socios. *"En primer lugar uno puede prestar un dinero ahí. En segundo lugar, le da un mejor precio del café. Gracias a Dios por el café, estudiaron mis hijos. No era una gran*

cosa pero así fue creciendo, creciendo y todos mis hijos estudiaron. Ojalá que en el futuro mejore más. Antes caso había pues maestros o muchos estudiantes, porque no hay dinero. Pero la gente presta dinero, manda a su hijo y con el café lo paga" (Antonio, junio 2010). El préstamo que pueden pedir es de 300 quetzales por cada quintal entregado en la cosecha anterior, con 15% de interés anual. El anticipo es contra entrega de cosecha, 500 quetzales en café y 300 en miel para la cosecha 2009-2010 (José Cupertino, Septiembre 2010). Esto es algo que los socios/as tienen claro y utilizan cuando lo requieren, aunque no en todos los casos.

Otro beneficio que perciben parte de los socios, es el **traslado de sus productos** desde sus comunidades o aldeas a las bodegas de ambas organizaciones. Es así que Andrés Mateo de Guaya'b comenta "*el pequeño recorrido que se hace para entregar el producto. Traemos a Jacal el producto, pero nos ahorramos el recorrido hasta Huehuetenango, como hacía la gente antes, cuando no había un centro de acopio local de la miel. La ventaja es que el mercado está cerca, aunque la miel vaya a Europa*" (marzo 2010). Cabe mencionar que en el caso de la miel, hay muy pocos intermediarios locales en Jacaltenango, por lo que la organización es casi la única opción de vender su miel. Algunos ex socios de la cooperativa Río Azul[39], productores de miel y café, han decidido ingresar a Guaya'b por la venta de la miel, ya que es la única opción que tienen.

Según los testimonios recabados algunos socios/as de Guaya'b se quejan que no siempre se les recoge su producto cuando ellos quieren; desde lo observado durante las visitas, la colecta de café se hace de forma individual por productor o sin un sistema organizado entre los grupos o comunidades. En el caso de Maya Vinic, el delegado avisa a las autoridades que su grupo ya tiene una cantidad suficiente de producto acopiado en la comunidad y que ya es necesario recogerlo grupalmente, aunque también en algunos casos el productor directamente lleva su producto a la bodega y no hay tanta organización.

[39] Cooperativa en la región que también produce y comercializa café (antes también miel). Tiene más tiempo de existir que Guaya'b.

En Guaya'b en esta cosecha del 2011 ofrecerán el **servicio de beneficio húmedo y seco** a los socios/as (en el 2010 intentaron ofrecer el servicio pero se tronó un transformador que ocasionó que se instalara casi hasta el final de la cosecha). Esto es muy bien valorado por los socios/as, sobre todo por los que viven en la cabecera municipal de Jacaltenango, ya que existe un problema de acceso a espacio para el secado del café por falta de patios para tender su producto (algunas veces tienen que rentar el espacio).

En términos generales, los integrantes de ambas organizaciones saben en qué países se está vendiendo su producción, aunque no conocen el recorrido que hace ésta.

A manera de resumen se presentan la siguiente tabla analizando las diferentes sub-categorías de análisis:

Tabla 5. Sub-categorías de Ingreso y otros beneficios

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Ingresos económicos	Valoran el precio y peso justo; conocen el sistema administrativo; algunos venden al coyote.	Valoran el precio, peso y trato justo y le dan fuerza a estos tres elementos; algunos venden al coyote cuando tienen necesidades apremiantes.
Acceso y distribución de otros beneficios	Claridad del tipo de beneficios; es valorado el nuevo beneficio húmedo y seco que ahorrará trabajo; el transporte de su producto se hace de forma individual; compra de algunos insumos de forma colectiva (azúcar).	No siempre tienen claro a qué tipo de beneficios tienen derecho, depende de los proyectos gestionados y del flujo de efectivo de ese año; es valorado el transporte de su producto de sus casas, se hace generalmente de forma colectiva.
Empleo generado	Personas en general, procurando que sean locales y cubran el perfil; hay mujeres en puestos de asistentes administrativos.	Es valorado; para socios e hijos de socios y algunos lo ven como una opción futura para sus hijos; no hay mujeres contratadas en la organización.
Reglas sobre distribución de beneficios	Reglas claras; cuando hay beneficios se reparten equitativamente.	Cuando hay beneficios se reparten equitativamente (remanente, premios)
Acceso a mercados e intercambio	Mercado internacional (miel y café).	Mercado internacional (miel y café). Mercado nacional café tostado y molido.
Apropiación del mercado por parte de los socios/as	Conocen a grandes rasgos dónde se vende el producto.	Conocen a qué países se está vendiendo y algunas de las dificultades de la comercialización.

Fuente: creación propia

Importante es reconocer el beneficio que representa el que estas organizaciones vendan su producción dentro del Comercio Justo. Este tema no se profundizó durante las entrevistas, pero algunos testimonios demuestran que los socios saben que tienen un sobre precio por vender en este mercado además de un premio que tienen que resolver de forma conjunta sobre la forma en que lo invertirán[40] y la protección contra riesgos de variaciones hacia la baja en los precios.

Y esto se da aún en Guaya'b, aunque con un proceso menos participativo desde las bases de los grupos, pero un socio cuando visita la oficina siempre es tratado con respeto y dignidad, por ejemplo. O aún con poca participación activa de varios de los grupos, éstos siguen existiendo a lo largo del tiempo.

En años con buenos precios para el café, en realidad un productor no enfrenta mayores diferencias en el precio a pagar si compara lo que paga su organización contra lo que pagan los intermediarios locales (en últimos años la diferencia es de uno o dos pesos por kilogramo o en algunos momentos hasta el intermediario puede ofrecer más). Sin embargo, una organización puede aportar a la creación de trabajos dignos (sus propios trabajos al producir su café y/o miel o trabajos dentro de la organización), reconocidos y remunerados, fortalecer a sus integrantes y las comunidades, e ir generando un estilo de producción sustentable. Y es aquí donde las contribuciones de las organizaciones de productores pueden visualizarse más allá del solo ingreso para sus socios por la venta de sus productos.

Una organización que genera ingresos para sus integrantes, también debe buscar fortalecer otros elementos de la vida dentro de una comunidad como la formación de habilidades y capacidades de sus integrantes, el recibir un trato y peso justo por su producto, el ser vistos como personas capaces de construir su propia acción colectiva, el ser actores relevantes a nivel comunitario, entre otros. Sobre todo si tomamos en

[40] Maya Vinic ha decidido invertirlo: 2009 y 2010 para remodelación de la bodega, mientras que 2011 y 2012 para pagar terreno de 5 ha. comprado en conjunto con 5 ha. de Las Abejas, S.C.; Guaya'b invirtió el premio de la cosecha 2009-2010 para gasto operativo, para préstamos, para incentivos (muertes o enfermedad de socios) y para premiar a socios leales con 3 años pasados cumpliendo su contrato (17 socios/as premiados).

cuenta el tipo de contexto y territorio de estas dos organizaciones. Solo así, las organizaciones estarán aportando a la sustentabilidad de sus territorios.

Algo que se puede observar en ambas organizaciones, es que los ingresos constantes que han tenido los productores por la venta de sus productos, han servido para invertir en la educación de sus hijos. Es así que la mayoría de los jóvenes han perdido el interés en la tierra (aunado a la poca tierra existente). Lo anterior podrá poner en riesgo la existencia de estas organizaciones dentro de algunas décadas. Estas contradicciones también suceden en la mayoría de las comunidades que se encuentran en zonas rurales.

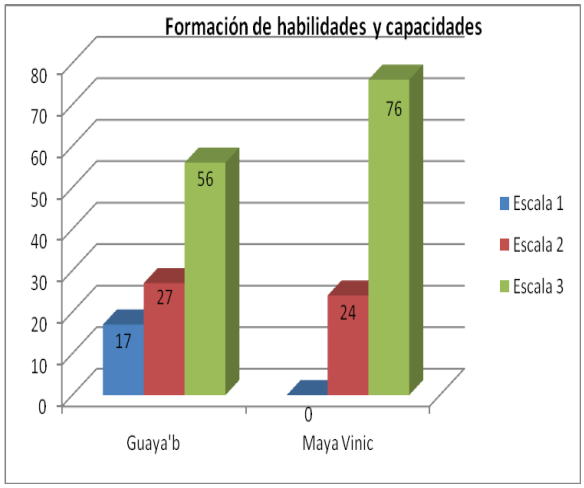
5.4. Formación de habilidades y capacidades

Como se ha mencionado, la categoría de formación de habilidades y capacidades valora los esfuerzos que realiza una organización para que sus integrantes aumenten sus habilidades y capacidades relacionadas a la actividad productiva o a otros saberes para su vida integral y que estos conocimientos se distribuyan entre los diferentes integrantes de las organizaciones. Algunos elementos que se profundizaron son las formas en que una organización busca que sus miembros se fortalezcan, si se apoyan otras actividades colectivas en las comunidades, si cuentan con centros demostrativos, si otros integrantes de la comunidad han replicado los conocimientos, entre otros.

En esta categoría de análisis se definieron las siguientes **escalas de medición:**

Formación de habilidades y capacidades
ESCALA 1. Hace tiempo tomó algunos cursos que le han servido, pero actualmente no muestra interés ni tiene tiempo de participar.
ESCALA 2. Ha aprendido nuevas cosas útiles y prácticas para su actividad productiva, pero no muestra mucho entusiasmo o interés. Considera que falta más capacitación.
ESCALA 3. Valora los nuevos conocimientos adquiridos al ser parte de la organización. Le gusta aprender y participar en cursos y talleres (tanto en el tema de la actividad productiva como de otros).

Gráfica 4. Valoración Formación de hab. y cap. (en %)



En ambas organizaciones se aprecia que más de la mitad de los entrevistados, valora los nuevos conocimientos adquiridos, les gusta aprender y participar en su propia formación. Se aprecia también que en Maya Vinic la capacitación sigue siendo constante y llega a todos los socios, cuando el 100% de los entrevistados se encuentran entre la escala 2 y 3.

En **Guaya'b** se percibe una centralización de los nuevos conocimientos en el equipo técnico-gerencial, ya que no siempre la estructura interna permite que éstos lleguen a los socios de forma eficiente, como se ha comentado por falta formación de cuadros locales (promotores o técnicos locales) para la difusión del conocimiento.

Aunado a esto, los testimonios dan cuenta de que el equipo técnico que capacita a los grupos en campo, no se da abasto y los socios comentan que ahora hay poca capacitación. "*El equipo de asistencia técnica no puede con todo y eso debilita a los grupos porque no se les puede dar más seguimiento*" (Manuel Silvestre, junio 2010). Doña Herminia de Jesús comenta: *"Por eso me gustó y por la orientación que también dan los agrónomos, como preparar el café y toda la cosa. Los técnicos antes iban a mi parcela y ahí me orientan más a una. La verdad es que una siempre sabe un su poquito, pero hay muchas cosas de mucha importancia que uno lo deja pasar".* También comenta que le gustaría recibir más capacitación, piensa que es poca la que le están dando actualmente (febrero 2010).

A nivel de su territorio, ambas organizaciones son abiertas a que otros actores, individuales o colectivos, aprendan de los nuevos conocimientos generados internamente, por lo que Guaya'b tiene un vivero y apiarios colectivos y Maya Vinic un Centro Demostrativo Ecológico. Adicionalmente se participa en encuentros y foros donde se comparte la experiencia y los conocimientos.

A manera de resumen se presenta el siguiente análisis de sub-categorías:

Tabla 6. Sub-categorías de Formación de habilidades y capacidades

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Relacionadas a la actividad productiva	- Fuerte formación en la actividad del café en el pasado; actualmente el técnico de café no se da abasto. - Fuerte formación en la actividad de la miel, técnico especializado y promotor reforzando la actividad.	- Fuerte formación en la actividad del café. - Técnicos comunitarios contentos de aprender nuevos conocimientos (aunque no todos participen en todas las reuniones). - En proceso de consolidación del Comité de miel, técnicos de miel y responsables comunitarios.
Otros saberes y habilidades	- A empleados contratados (personas de la región, a veces hijos de socios). - Apoyo a la formación de un grupo pequeño de mujeres que venden productos a los socios en su tienda apícola (también estampados).	- A todos los que participan ocupando cargos en la organización. - A socios empleados en la organización. - Proyectos futuros a desarrollar como escuela alternativa para socios e hijos de socios, producción de hortalizas en centro demostrativo para fomentar la soberanía alimentaria, fonda atendida por mujeres, etc.
Formas en que se fomenta la formación de nuevas habilidades y capacidades	- Definidas por el equipo técnico-gerencial.	- Por medio del Responsable de Proyectos y los técnicos comunitarios de cada comunidad en el café, avalada por la asamblea de delegados. - Por medio del Comité de Miel y representantes de miel. - La formación es escalonada e interviene toda la estructura de la organización.
Grado/utilidad/ de los temas y formas de capacitación	- En general, la temática le parece útil a los socios/as.	- En general, la temática le parece útil a los socios/as.
Centros demostrativos y apertura hacia los otros	- Algunos proyectos demostrativos abiertos al público (composteras o viveros)	- Centro demostrativo definido como tal. - Realización de encuentros con otras organizaciones en el Centro. - Proyectos alternativos futuros a desarrollar en el centro demostrativo.
Replicabilidad de conocimientos adquiridos por otros individuos	- Poca. - Comparten sus conocimientos con otras organizaciones a nivel nacional o internacional.	- Poca aunque con los hijos si existe. - Comparten sus conocimientos con otras organizaciones a nivel nacional o internacional.

Fuente: creación propia

Según se pudo apreciar en las visitas y entrevistas y como se presenta en la tabla resumen, las organizaciones tienen diferentes fases de su vida en las que refuerzan su proceso de formación y capacitación llegando a dominar el proceso productivo y disminuyendo la capacitación ofrecida. Así en Guaya'b se tuvo una fase fuerte de capacitación en sus inicios, reduciéndola actualmente pero reforzando desde hace

pocos años el área de miel. Mientras que Maya Vinic aún se encuentra reforzando el área productiva de café y apenas abordando técnicamente el área de miel.

La categoría de formación de habilidades y capacidades también tiene influencia sobre la identidad, la acción colectiva, la conservación de recursos naturales, entre otras. Es decir, se considera que al reforzar las capacidades y habilidades tomando en cuenta a las personas, involucrándolas en la capacitación, mejorará la forma como éstas se posicionan en sus grupos, comunidades y territorios.

En general y considerando los años de historia de la organización, los socios/as valoran la capacitación: *"La diferencia de estar organizado es todo lo que uno aprende… yo después de aprender muchos años, ahora yo le enseño a la gente. Y ese es el beneficio de estar juntos. Los socios de cualquier organización saben más que los que no son socios" (*Ramón, febrero 2010*).* Este testimonio tiene un gran cúmulo de reflexiones sobre lo que una organización puede contribuirle al socio, además de que se reconoce que amplía los conocimientos, une a los socios, distribuye el conocimiento a otros, limita el riesgo, entre otros elementos.

Se considera que parte de la fuerza de una organización, está en este tejido de nuevas habilidades y conocimientos, aunque no tan visibles o tangibles, que se van generando en sus integrantes y que permitirán su permanencia.

Las autoridades, ex autoridades, empleados locales y personas más cercanas a las organizaciones, también generan otro tipo de habilidades y capacidades que van más allá de la actividad productiva en las parcelas y/o en los apiarios. Se traspasan conocimientos administrativos, organizativos, de mercado, de sistemas internos, entre otros. El señor Antonio Ruiz de Maya Vinic comenta que cuando pasó de ser socio a ocupar un cargo y luego a ser empleado, ha aprendido mucho, ahora ya sabe manejar maquinaria de beneficio de café, la tostadora, moledora, es responsable de la venta a nivel nacional y además ha viajado a otros países y conocido otras experiencias (mayo 2010). Por su parte José Santiago Camposeco de Guaya'b comenta: "*Si es bueno estar organizado, me ha facilitado, me ha abierto la brecha para darme a conocer*" (junio 2010).

Y todas estas personas, con un cúmulo de otras habilidades y capacidades mezcladas a sus saberes culturales propios, probablemente influyan en la vida interna de sus propias comunidades, al ser posibles candidatos a futuras autoridades comunitarias o religiosas o tan solo con seguir participando en sus comunidades como ciudadanos. En este sentido es donde la vida de una organización puede tener pequeños aportes a la sustentabilidad de sus territorios, porque puede fortalecer a las personas y éstas finalmente están inmersas en la vida comunitaria de sus regiones.

Ahora bien, desarrollar estas habilidades diversas que tienen que ver no sólo con la actividad productiva, sino también con cuestiones organizativas, en la toma de decisiones, en cuestiones administrativas, etc. requiere de un proceso de aprendizaje complejo que no es instantáneo sino se va dando a lo largo de la vida de las organizaciones. Y siempre existirán actores internos que estén más ávidos a aprender y desarrollar sus propias capacidades, lo importante son los mecanismos que va construyendo una organización para que estos procesos de fortalecimiento de sus capacidades, se ofrezcan de forma equitativa entre los interesados y no solo lleguen a unos cuantos (generalmente a los equipos operativos o empleados).

5.5. Conservación de los recursos naturales

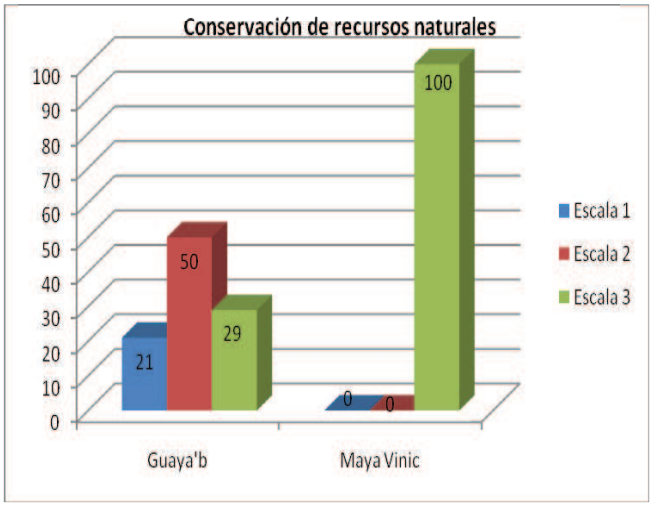
Esta categoría valora las acciones y la intencionalidad con que las organizaciones fomentan la conservación de los recursos naturales de las parcelas y de la región en general. Se profundizaron en las entrevistas si desde el inicio tomaron en cuenta los recursos naturales como fuente de vida, si reconocen los saberes tradicionales de sus integrantes, si han hecho acciones para la conservación, el por qué comienzan a producir orgánico, si el cuidado de la tierra está inmerso en sus reglamentos, entre otros.

En esta categoría de análisis se definieron las siguientes **escalas de medición:**

Conservación de recursos naturales
ESCALA 1. No produce orgánico o produce poco. No le interesa más que tener más recurso por su producto.
ESCALA 2. Produce orgánico pero se queja por el trabajo adicional, no siente que desde la organización se promuevan los recursos naturales. No sabe si las parcelas de los socios están mejor conservadas que las de no socios.

ESCALA 3. Le gusta producir orgánico o transición y tiene consciencia de conservar los recursos naturales, promovida por la organización. Valora que la parcela de los socios está mejor conservada que la de no socios.

Gráfica 5. Valoración de Conser.de rec. natur.



Existen entonces diferentes percepciones entre los testimonios recabados en Guaya'b con relación a la producción orgánica y la consciencia de conservar, en donde tan sólo el 29% está en esta escala. En el resto de los entrevistados/as no se percibe una convicción real por parte de ellos o de la organización que los motiven a hacer acciones concretas en este aspecto. Varios de los socios entrevistados comentan que producen orgánico por el precio y que implica más trabajo que el café convencional. Este resultado puede verse influenciado por la disminución del área de capacitación de café.

En Maya Vinic, el 100% de los entrevistados se sienten satisfechos de la producción orgánica y del cuidado de sus parcelas, al menos a nivel de las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas.

Se percibe que las acciones encaminadas a la conservación de los recursos naturales no son el eje central para los objetivos de ninguna de las dos organizaciones estudiadas, sin embargo existen diferencias significativas entre ambas organizaciones con relación a la percepción de los socios/as entrevistados y el tipo de acciones que se realizan en este sentido.

En el caso de **Maya Vinic** desde su creación tienen la intencionalidad del cuidado de la tierra y el medio ambiente, es así que en el reglamento del 2009[41] dentro de sus principios rectores como organización mencionan el "*Cuidado de la Tierra y de los recursos naturales como lo hacían nuestros antepasados*". Adicionalmente se menciona

[41] Última actualización del reglamento en ese año.

como requisito para ser socio de la cooperativa el comprometerse para hacer uso adecuado de los recursos naturales y cuidar el medio ambiente, además de la producción orgánica.

De igual forma citan: *"Los socios de la Cooperativa 'Maya Vinic' tenemos la conciencia de que hay que cuidar la Madre Tierra, pues ésta nos alimenta y en ella basamos nuestra cultura. Consideramos que también debemos cuidar la salud integral de los hombres y mujeres del maíz, por eso nuestra visión es ecológica y orgánica. Maya Vinic obtiene productos que no tienen ningún componente químico (fertilizantes o pesticidas), las plantas se cultivan con técnicas agroecológicas"*. (Unión de Productores Maya Vinic 2009:1).

Guaya'b no menciona en sus estatutos o principios que exista la intencionalidad del cuidado del medio ambiente, así Lesbia J. Salastume, actual vocal de la organización, comenta en su entrevista que de cuestiones de medio ambiente, "*no se habla mucho en las reuniones de la Junta Directiva, ni está en los estatutos*" (junio 2010).

Importante mencionar que la producción orgánica de ambas organizaciones se ve fuertemente influenciada por el sobre precio sobre el producto convencional.

En Guaya'b siguen existiendo socios que producen convencionalmente: "a*ctualmente los socios pueden producir convencional siempre, no hay obligatoriedad de cambiarse a lo orgánico, depende mucho del mercado y la demanda*" (Plácido Hernández, junio 2010).

En las reuniones de los grupos poco se habla de este tema: "*No se habla en los grupos mucho de conservación de los recursos naturales, pero los que producen orgánico, pues por el mismo trabajo van conservando las parcelas".* (Indalecio Silvestre, junio 2010).

Sin embargo, cuando se les pregunta sobre si su parcela está mejor conservada que otros productores que no son socios/as, algunos comentan que es verdad, que la parcela de los socios tanto de Guaya'b como de la cooperativa Río Azul, sí están mejor

conservadas, que se han sembrado árboles para sombra, barreras vivas, terrazas, entre otros. (Don Ramón, febrero 2010).

A nivel regional, algunos comentaron que antes el ambiente estaba muy deteriorado, las parcelas totalmente taladas, y que con el paso de los años y la introducción del café, ahora se ve "*muy verde Jacaltenango*". "*En la organización desde entonces fomenté la siembra de árboles, árboles que no se conocían. Se pobló Jacaltenango. Atribuyo el que exista más vegetación a los cafetales ya que se sembraron árboles para sombra y se dejó de tumbar para la milpa*" (Antonio López, junio 2010). Según varias entrevistas realizadas, en Jacaltenanco, el café ha permitido frenar un proceso de deforestación que hubiera llevado a una erosión fuerte de los suelos, como ha ocurrido en las tierras altas de la región.

En el caso de Maya Vinic, como desde la creación de la organización la conservación de los recursos naturales es un tema recurrente en las reuniones de grupos o asambleas de delegados, se percibe mayor agrado y convencimiento por la producción orgánica y actividades ligadas al cuidado del medio ambiente. Esto seguramente está motivado por la **obligatoriedad que tienen a nivel de su reglamento el cuidado del medio ambiente y la producción orgánica.** No se aceptan socios que produzcan café convencional y para ser aceptado tiene que haber un compromiso hacia lo orgánico, pasando por las etapas de transición.

Uno de los socios entrevistados al preguntarle cuál era la mayor ventaja de estar en Maya Vinic como productor de café contestó: "*la producción orgánica, pues he aprendido mucho para mis parcelas*" (Victorio Gómez, agosto 2010); esta respuesta puede ligarse tanto a esta categoría de conservación de los recursos como a la de formación de habilidades y capacidades.

Enrique Pérez comenta que las parcelas de ellos no son iguales a los otros, "*digamos que los que venden en el coyote pues no va a dar abono, no hacen compostas, no hacen terrazas, no hacen su sombra… nosotros tenemos que hacer la poda, hacer el deshije, hacer terraza, sembrar curvas de nivel, franjas, abono, por eso se ve mejor la tierra. Yo he hecho todo eso*". Siente que su café está "*más bonito*" y que si le gusta

producir orgánico "*me siento bonito*" (mayo 2010). Por su parte Higino Pérez comenta: "…*porque los demás no les gusta de trabajar, no dan cuenta con las parcelas, hay veces que no limpian sus parcelas. Nosotros sí porque se tiene bien, así es como nos dicen que la debemos tener*" (agosto 2010).

La producción de miel de ambas organizaciones se hace de forma natural, en proceso de certificación hacia lo orgánico[42].

Ambas organizaciones se han abierto a implementar un proyecto que busca la producción de plantas nativas útiles para productores de café y miel[43], lo cual habla de su interés de ir incorporando el tema a las actividades que realizan. Sin embargo, la implementación tiene diferentes matices como resultado de su estructura interna y organizativa. En Guaya'b se decidió desarrollar el proyecto en la aldea de Yinchewex, Jacaltenango como una propuesta piloto, mientras que en Maya Vinic han asumido el compromiso a nivel de la organización con la participación de técnicos comunitarios de café y representantes de miel de la mayoría de las comunidades, y la construcción de su vivero en el Centro Demostrativo de la organización.

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7. Sub-categorías Conservación de recursos naturales

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Acciones de conservación	- Viveros de café, producción de abono orgánico en bodega. -Proyecto en marcha sobre producción de plantas nativas - A nivel comunitario no han hecho acciones concretas.	- Centro demostrativo con viveros de café, producción de diferentes abonos orgánicos, siembra de hortalizas, etc. - Proyecto en marcha sobre producción de plantas - A nivel comunitario no han hecho acciones concretas.
Conservación de parcelas y producción orgánica natural	- Producción de café orgánica 75%, convencional 25%[44].- Producción de miel en proceso de ser orgánica.	- Producción de café orgánica o en transición 100%[45].- Producción de miel en proceso de ser orgánica.

[42] Para la inspección externa en diciembre de 2010, sólo 21 productores apícolas se certificaron como orgánicos.
[43] Con asesoría y acompañamiento del equipo de Bosque y de Abejas de ECOSUR.
[44] Cosecha 2009-2010: 6 contenedores orgánicos y 2 convencionales (contenedores de 275 sacos de 69kilos).
[45] Cosecha 2009-2010: 7 contenedores orgánicos.

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Reglas sobre conservación	- Existe reglamento general sobre la producción orgánica de café y miel.	- En reglamento interno se menciona el cuidado del medio ambiente. - Se definen como personas con conciencia para el cuidado de la Madre Tierra. - Existen lineamientos sobre la producción orgánica de café y un reglamento en construcción sobre la producción orgánica de la miel.

Fuente: creación propia

Se aprecia en la tabla que algunos aspectos culturales sobre el origen de las organizaciones pueden estar en juego cuando se difunde la producción orgánica entre los socios. Aunque ambas organizaciones reconocen que produce orgánico por el sobre precio en el mercado, también hay elementos que en el caso de Maya Vinic nos llevan a cuestionarnos cómo es que desde el inicio existe el cuidado de la Madre Tierra y la producción orgánica como una obligatoriedad para poder integrarse a la organización. Lo anterior le da otro matiz a la forma como cada integrante percibe su propia producción orgánica y/u otras acciones encaminadas al cuidado de los recursos naturales.

Cuando sigue existiendo la opción de la compra del café convencional aunado a la reducida capacitación actual a los grupos en Guaya'b, la percepción de los socios sobre la producción orgánica no es tan optimista, lo cual se ve reflejada en la gráfica 5.

La consciencia hacia el cuidado del medio ambiente se va generando paulatinamente y de forma colectiva. "*Antes era diferente, no me importaba tanto. Ahora cuido los árboles. No sólo en mi parcela de café sino también en mi milpa. Tengo varios árboles en mis parcelas. Con los cursos cuido más mi parcela. Los socios las tienen más conservadas. No es igual, los que no son socios no cuidan los árboles, y usan químicos"* (Mariano Pérez de Maya Vinic, mayo 2010).

La forma como fueron planteadas algunas de las preguntas sobre esta categoría, resultaban de difícil comprensión para los entrevistados de ambas organizaciones. Palabras como "conservación" o "recursos naturales" no son entendidas de la misma forma que desde mi mirada. Entonces la cuestión es que como estos conceptos no

tiene equivalente en su terminología, pero si en acciones específicas. Más adelante se reflexionará sobre la forma de aproximarse a la información ligada a esta categoría en particular y algunas lecciones aprendidas en el proceso.

Finalmente, la vida interna de las organizaciones de productores, trae efectos directos en la forma como se usan los recursos naturales disponibles. Y estos se ven influenciados también por elementos culturales de la zona, por la forma como se organizan los productores, entre otros.

5.6. Identidad

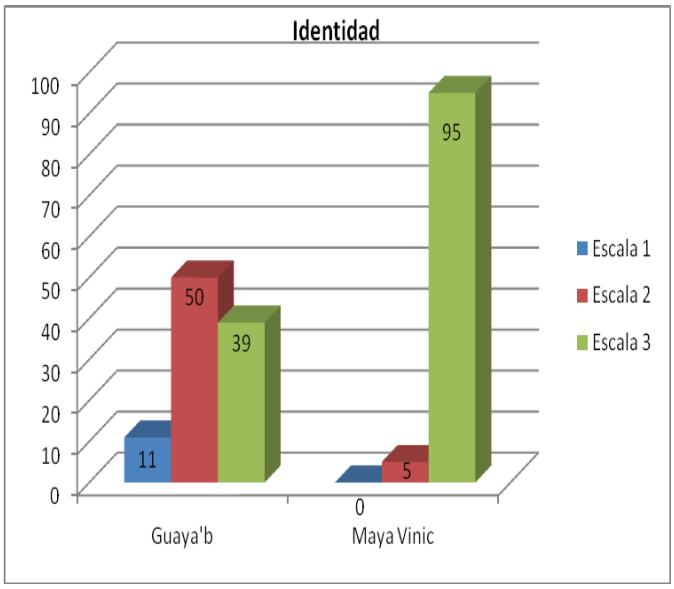
La categoría de identidad valora los elementos que hacen que una persona siga trabajando de forma conjunta. Se considera que las acciones colectivas sólo pueden existir cuando hay fuertes sentimientos de identidad entre sus participantes. Siendo así se profundizaron durante las visitas y entrevistas si existe fidelidad de los socios para vender en la organización su producto, grado de satisfacción, si la comunidad valora a la organización, si los socios ofrecen ayuda desinteresada a las labores de la organización, si se sienten orgullosos, etc.

En esta categoría de análisis se definieron las siguientes **escalas de medición:**

Identidad
ESCALA 1. No se siente cercano a la organización ni muy contento/a. Está como única opción. A veces vende al coyote.
ESCALA 2. Le gusta su organización pero se siente un tanto alejado. No ha pensado nunca en ser autoridad. Algunas veces ha pensado en salirse.
ESCALA 3. Se siente contento/a y orgulloso/a de estar en su organización. Le gustaría ser autoridad si lo elijen. No ha pensado en salirse aún en momentos de crisis.

La gráfica 6 muestra que la mayoría de los entrevistados de Maya Vinic se sienten contentos y orgullosos de estar en su organización, les gustaría ser autoridad si lo elijen y no ha pensado en salirse aún en momentos de crisis, esto al menos al nivel de las respuestas que se obtuvieron de los/as entrevistadas.

Gráfica 6. Valoración Identidad (en %)



Mientras en Guaya'b, la identidad se percibe un poco más débil, aunque no inexistente, al tener el 50% de los entrevistados con un gusto normal por la organización pero sin querer asumir un cargo como autoridad de ésta.

En **Guaya'b** se han encontrado diversas opiniones al respecto. En algunos casos, sobre todo en ex autoridades, autoridades actuales o empleados, la identidad es fuerte y valoran muchos de los elementos mencionados anteriormente. También hay socios que sin haber ocupado algún cargo, tienen una fuerte identidad: "*En cambio Guaya'b, la organización paga lo que es y acá estamos por eso. ¿Por qué yo siento a Guaya'b? porque paga fijo, pagaba bien, cumple lo que dice, da cursos, da anticipos. Yo no vendería al coyote, porque tengo contrato acá. No puedo, porque entiendo qué dice la información acá, tiene que ser cumplir el contrato. La oficina manda técnico a nosotros para enseñarnos. Los coyotes lo pagan más y lo pagan menos, yo sé, no tienen un precio fijo*" (Macario, febrero 2010).

En general y a pesar de que se quejan de varios aspectos de la organización, los socios/as entrevistados están satisfechos al formar parte de ésta. Doña Jesús Rosalía comenta: "*pues sí, sino ya me hubiera salido. Yo tengo cierta lealtad y reconozco ventajas, aún en el sentido negativo*" (marzo 2010). Y Doña Herminia de Jesús comenta: "*Estoy contenta porque acá me han cumplido, tengo cariño a la organización*" (febrero 2010), sin embargo comenta que produjo 17 quintales y solo entregó 10, por diversos motivos no pudo cumplir su compromiso. Aunque cuando se les pregunta si fueran elegidos como autoridad aceptarían, la mayoría contestó que no porque están ocupados con otras actividades.

Como se ha mencionado, en la Asamblea General 2010 de Guaya'b, costó trabajo que las personas nombradas como posibles candidatos a ser autoridades, aceptaran esta

posibilidad pasando al frente para ser votados. Varios argumentaron tener otras responsabilidades (maestros, atender tienda, cargos comunitarios, etc.) o no saber nada para poder ocupar el cargo.

Como se ha mencionado, la historia de **Maya Vinic** está ligada a la organización Las Abejas, S.C. y a los acontecimientos ocurridos en la región en 1997. Aunque ahora hay mayor independencia entre estas dos organizaciones, la forma como se originó Maya Vinic y el contexto de su territorio, le da un elemento de fuerte identidad y arraigo de sus integrantes hacia la cooperativa.

Los testimonios tomados en Maya Vinic demuestran que varios de los entrevistados cuando comentan algo de Maya Vinic cierran la frase diciendo "*también en Las Abejas*". Cuando hablan de "*la organización*" se refieren a Las Abejas, S.C. y "*la cooperativa*" a Maya Vinic y en algunas de las preguntas a veces contestaban con relación a Las Abejas hasta que se les insistía que respondieran también sobre la cooperativa.

En los socios actuales de Maya Vinic se siente una fuerte identidad, sean integrantes de Las Abejas originales, de la nueva organización creada por la fractura con ésta o aún sin haber definido en cuál de estas dos organizaciones están actualmente.

En Maya Vinic las categorías "*contento*", "*tranquilo*", "*feliz*", "*muy bien*", "*bonito*" sintetizan la satisfacción de sus integrantes y fueron respuestas recurrentes entre los entrevistados. Reynaldo Arias comenta: "*Así, yo me siento muy feliz porque ya avanzó un poco, ya tiene su avance. Desde al inicio cuando creo la cooperativa está muy pequeña, digamos como un niño que no sabe buscar su comida, no sabe todavía cómo hacerlo, así también la cooperativa. Me gusta Maya Vinic... también los socios de mi comunidad están muy contentos"* (mayo 2010).

Otro elemento donde se puede valorar la identidad que existe es cuando se les pregunta que si fueran elegidos para ser autoridad qué harían. Todos los entrevistados de Maya Vinic dijeron que aceptarían, y varios dijeron que con gusto. Claro que eso también puede ser el resultado de que según su reglamento, el aceptar el cargo es una obligación y si no lo hacen, los sacan de la organización por un período. Así Higinio Pérez al preguntarle si le gustaría ser autoridad, contesta: "*Si, mientras esté vivo lo*

haré, porque a mí me gusta trabajar así, en grupo" o Juan Pérez A.: "*es mejor que sea así, para que yo aprenda cómo va todo también, cómo va ir el café, quiero aprender más de la organización*" (agosto 2010).

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla con las sub-categorías de análisis:

Tabla 8. Sub-categorías de Identidad

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Orgullo	- Personas cercanas a la organización (ex autoridades, autoridades o empleados) altísimo. - Socios satisfechos de formar parte, pero la identidad no tan fuerte.	- Alto, la gente se aprecia contenta y satisfecha, aunque siempre comenta algunas cosas por mejorar.
Sentido de pertenencia	- Normal. Algunos socios se han cambiado de la otra cooperativa. -Familiarmente algunos miembros (esposa o hijo) forman parte de la otra cooperativa Río Azul como otra estrategia..	- Alto, ligado a su historia y su territorio. - La mayoría no piensa en salirse o entrar en otra cooperativa de la región (por posicionamientos políticos); si se salen venden al coyote pero casi no se integran a las otras cooperativas.
% de producción comprometida no entregada (venta al coyote o poca producción)	N.D.	2006=2%; 2007=30%; 2008=4%; 2009=10%

Fuente: creación propia

Dentro de la **identidad** de una organización, influyen muchos de los elementos analizados en las otras categorías. Si un socio/a percibe y valora buen pago por su producto, capacitación, préstamos, beneficios por el trabajo colectivo, estructura organizativa clara, entre otros, seguramente su identidad hacia la organización será mayor. Y por su parte, una fuerte identidad también refuerza las categorías anteriores.

Maya Vinic es un claro ejemplo de ser un espacio colectivo de aprendizaje y afirmación de identidad, por su historia, su vida interna, la forma como toman sus decisiones, lo mucho que valoran los nuevos aprendizajes, entre otros. Como se ha mencionado, varios contestaron respuestas como "*siempre aquí, durante toda mi vida, hasta la muerte o mientras esté vivo seguiré en la cooperativa*".

Como menciona Giménez, la identidad permite entender mejor la acción y la interacción social. Con una fuerte identidad, se facilita mayor cohesión en los grupos y mayor participación, al sentir como suya la organización y los procesos internos ahí vividos.

Como otras categorías, la identidad también se va movilizando a lo largo de la historia de estas organizaciones, no es algo estático que se mantenga en el mismo nivel siempre. Sin embargo, si hay una base de identidad que puede visualizarse constantemente en las entrevistas y charlas con los integrantes de Maya Vinic.

Aunque en Guaya'b la identidad no se aprecia tan fuertemente, importante reconocer que por el proceso vivido después del conflicto armado, el sentirse identificado y orgulloso de pertenecer a un grupo, podría representar internamente –en su imaginario- una amenaza para ser violentado, como lo vivieron en el pasado.

5.7. Integración a la vida comunitaria

Esta categoría valoró cómo son vistas las organizaciones de productores en general por las comunidades donde se encuentran y el tipo de relaciones o vínculos que éstas hacen a nivel comunitario. Se profundizaron en visitas y entrevistas si la organización es vista como un actor relevante en la región, las formas como participan en las comunidades, si existe apertura hacia el exterior, si se vinculan con otros actores a nivel local, regional, nacional, etc., si participan en acciones comunitarias, entre otros.

Guaya'b y Maya Vinic como muchas otras organizaciones de su tipo, dedican gran parte de su tiempo a sobrevivir ante la compleja situación que es ser empresas sociales integradas por pequeños productores sin tener mayor tiempo para integrarse a la vida comunitaria; sin embargo, ambas organizaciones son bien vista y reconocidas por las comunidades, en términos generales. Esta información se recabó en entrevistas informales a personas de la región durante recorridos y visitas periódicas.

A Guaya'b a nivel local en la comunidad, algunos años se les ha invitado a los eventos por parte de la autoridad, de las escuelas, etc. Se participa en torneos de futbol y algunas veces se dan apoyos para estos eventos (dependiendo del fondo social que se tenga, el cual también es usado para urgencias de los socios, como fallecimiento de algún familiar).

En otras actividades comunitarias donde no ve afectada su imagen, si participa Guaya'b, como en planificaciones municipales (antes del conflicto). Antes del conflicto,

las relaciones con las autoridades comunitarias eran buenas, confiables, se les invita a eventos y se invitaba a las autoridades de la municipalidad a la Asamblea.

Maya Vinic esporádicamente es invitada a fiestas comunitarias, en donde algunas veces presta su camión o camioneta para que los músicos sean transportados. Y es reconocida a nivel regional, como una organización de productores, sobre todo de café (la gente no siempre ubica que también producen miel).

Ambas organizaciones abren sus puertas para que otras personas interesadas puedan integrarse como socios/as, aunque como se ha mencionado, para Maya Vinic hizo un cambio en el 2009, pues antes solo se permitía el ingreso a personas de Las Abejas, S.C. Esto habla de la apertura que hay hacia los demás miembros de la comunidad. Así Patrocinio Hernández actual asistente particular del Presidente de Las Abejas, S.C. comenta: "*porque Maya Vinic es una cooperativa de pueblo pues…entonces claro que está por una parte mal que le permita entrar a otras personas, porque si le permite entrar a un priista que antes había sido paramilitar, pues eso no está bien. Pero por otra parte está bien porque toda la gente del pueblo, de la comunidad, somos gente de pocos recursos, pero si la cooperativa nace para dar solución a esa problemática o injusticias de mercado que teníamos antes, veo que no está mal porque no podemos distinguir a personas. Si queremos apoyar o ayudar, que sean de todos" (agosto 2010).*

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla con el análisis de las sub-categorías:

Tabla 9. Sub-categorías Integración a la vida comunitaria

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Participación comunitaria	- Poca a invitación de algunos actores de la comunidad como escuelas u otros. - Participa en eventos donde no le afecte su imagen.	- Poca a invitación de algunos actores de las comunidades, como autoridades para las fiestas.
Apertura hacia el exterior	- Alta, se vincula con actores regionales, nacionales e internacionales.	- Alta, se vincula con actores regionales, nacionales e internacionales. - Poca vinculación actualmente con Las Abejas, S.C.
Redes sociales externas	- Muchas, con todo tipo de actores.	- Muchas; cuidan el tipo de financiador y apoyo que reciben; tiene que ser analizado en la asamblea de delegados.

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Respeto y fomento a las normas y prohibiciones locales de las comunidades		- Su estructura organizativa es similar a la de Las Abejas, S.C. y la que tienen en sus comunidades.

Fuente: creación propia

Sobre la integración a la vida comunitaria, se ha mencionado que diferentes contextos atribuyen significados igualmente diversos a la experiencia de una cooperativa. Las organizaciones de productores tienen como misión buscar el bienestar de sus integrantes, sin embargo, por ser un actor más que se relaciona y vincula con los actores locales, tiene que integrarse a la vida social y adecuarse a las formas de organización comunitarias. Y sí, los efectos pueden llegar hasta las comunidades, municipios o a nivel regional. Plácido Hernández de Guaya'b comenta: "*Ayuda mucho el vivir organizado, asociado o agrupado. Qué tanto uno se beneficio de estar ahí, en un grupo. No lo podemos decir. La vida sigue igual pero la satisfacción de una organización tiene un momento fuerte de trabajo, de hacer cosas que no podríamos hacer individualmente. Si esta organización cobrara más fuerza en el futuro más beneficio se tendría para las nuevas generaciones. El que sale ganando es un pueblo, es un municipio, es un estado, el que sale ganando. Es un patrimonio es una organización. Ojalá todo mundo trabajara así, fuera más fácil manejar esta vida tan compleja"* (febrero 2010). Esta reflexión también contiene un cúmulo de elementos a analizar, que nos hablan de la visión clara de lo que para él representa la organización.

Si recordamos el tejido social tan desmoronado por problemas vividos en ambas regiones, se hace complejo la forma como estas organizaciones pueden integrarse más proactivamente en sus comunidades y territorios.

Las organizaciones de productores están integradas por miembros de varias comunidades y, aun cuando no agrupan a la totalidad, ni siquiera la mayoría de los habitantes de cada una, logran tener influencia a nivel regional (Vargas 2002). Hay entonces un continuo intercambio entre los aspectos culturales de las comunidades que muchas veces se ven mezclados con las formas de organización actual y de sus estructuras internas. Los lazos con su pasado y su cultura existen entre estas nuevas formas específicas de acción colectiva que son las organizaciones de productores y las

formas organizativas del pasado o comunitarias; tal es el ejemplo de la figura de "*La Coordinación*" o la *Mesa de Debate* que aún se utilizan en Maya Vinic.

5.8. Permanencia

Se refiere a la perspectiva que tienen los socios/as sobre su organización a lo largo del tiempo y si es un tema que reflexionan en sus reuniones o asambleas. Se valoró si los socios/as valoran su organización y creen que sus hijos la valorarán también, si los hijos jóvenes quieren trabajar la tierra o si tienen acceso a ésta, si por el nivel de estudios que tienen ya no quieren vincularse a la tierra, dependencia hacia actores externos o asesores, entre otros.

Ambas **organizaciones priorizan sus acciones y actividades a la sobrevivencia de la organización**, enfocándose a fortalecer la línea de producción de café y de miel. Sin embargo puede notarse en Maya Vinic que hay un cierto interés por comenzar a fortalecerse en otros aspectos más allá de su actividad productiva, como lo es la consolidación de su Centro Demostrativo (en donde tienen pensado trabajar tenas sobre la soberanía alimentaria), tienda comunitaria u otros proyectos que apenas están gestándose como el de abrir una escuela secundaria para integrantes de la organización o una fonda en la bodega administrado por socias o hijas de socios/as.

Sobre el **tipo de proyectos que se gestionan** y hacia dónde van dirigidos los apoyos, se nota en Maya Vinic que la información si es algo que fluye hacia los socios, que conocen a los financiadores y el tipo de apoyos (todos los entrevistados identifican a CRS[46] como un financiador actual, conocen qué tipo de apoyo dan y saben que de estar interesado, cada socio tiene que aportar un 30% del costo total, política definida por ellos mismos).

Se percibe en los testimonios que para varios de los entrevistados de ambas organizaciones, si ven como algo relevante la organización para dejar como legado a sus hijos/as sin embargo, no saben si los hijos/as lo valoran igual. Es así que Plácido Hernández de Guaya'b comenta: "*La verdadera idea no es qué tanto vamos a salir ganando con la organización, sino saber qué legado le vamos a dejar a las futuras*

[46] Catholic Relief Services por sus siglas en inglés.

generaciones, para mí eso es lo más importante. Hay que dejar huella en el paso de la vida y con esta organización estamos dejando una huella en la región (junio 2010).

En el caso de Maya Vinic, el 55% de los entrevistados o están enseñando a sus hijos las actividades relacionadas con el café o la miel o son hijos de socios que han decidido incorporarse a la cooperativa también De los entrevistados 22% son jóvenes que salieron a trabajar fuera (de ayudantes de albañiles en todos los casos) y con sus ahorros se han comprado sus propias parcelas para trabajarlas dentro de la cooperativa. Aunque faltaría analizar la edad promedio de todos los socios, lo anterior nos demuestra que al menos si hay casos de jóvenes que se están incorporando a la organización.

Una problemática casi generalizada en zonas rurales, es el **poco acceso a la tierra** que niños, niñas y jóvenes tendrán para poder realizar actividades agrícolas. La tierra no alcanza para la población en ninguna de las dos regiones estudiadas, según los testimonios recabados (entre una y dos hectáreas por productor en promedio para ambas organizaciones). A esta problemática se agrega el hecho de que **los jóvenes no siempre quieren trabajar la tierra**, probablemente vinculado a que tienen mayor nivel de estudios, al desarraigo provocado por la migración, entre otros motivos.

Como en las últimas décadas ha existido más oportunidad de que los jóvenes estudien, según los testimonios recabados esto hace que exista un desligue del trabajo de la tierra, ya que algunos son profesionistas o técnicos y quieren trabajar en su área, algunas veces fuera de la municipalidad. Así comenta Indalecio Silvestre: "*…estoy viendo que no se van a interesar en eso. Si les voy a dar un cafetal van a decir 'mejor lo vendo'… todos los jóvenes son maestros o estudian y no quieren trabajar la tierra*" (junio 2010). Por su parte Manuel Silvestre comenta: "…*la mayoría de los socios son grandes y los jóvenes ya no quieren trabajar la tierra. Tienen estudios y esperan otro tipo de trabajos, no de la tierra"* (junio 2010).

Esto es un dato importante, pues la **edad promedio de los socios** influirá en que en el futuro se tenga o no socios/as dispuestos a seguir trabajando en la actividad del café y la miel o en otras actividades que vaya definiendo la organización.

Además que en algunos casos, la tierra no alcanza para repartir a todos los hijos ya que en general, se tienen pequeñas parcelas repartidas en varias zonas. "*Ya no hay tierra, pero a los jóvenes además ya no les interesa la agricultura, ese es el problema ahorita. Si me muero, yo creo que se muere todo. Como tienen carreras ya no quieren ayudarnos. Esto puede ser un problema para Guaya'b fuerte*" (José Santiago, junio 2010).

En Maya Vinic también se encontraron testimonios que hablan de la desvinculación de los jóvenes a la tierra y del problema de acceso a ésta, sin embargo algunos comentaron que sus hijos están interesados en la producción, se han hecho socios o han comprado sus propias tierras. Agustín Santis comentó: "*… y el más grande hasta tiene ya sus 10 cajas propias, y hasta ya es socio de Maya Vinic… yo dejará mi tierra a mis hijos, aunque ésta no será suficiente y eso sí es un problema*" (noviembre 2010).

El rol de la gerencia o asesor y del equipo administrativo y técnico que acompaña todas las actividades de la organización, se aprecian muy importantes para la consolidación administrativa, organizativa, técnica y comercial de ésta y para su permanencia en el tiempo. Como se ha mencionado, los socios de Guaya'b valoran compromiso, entrega y honestidad por parte del gerente y los empleados, sin embargo algunos visualizan cierta **dependencia** hacia la gerencia: "*Existe dependencia hacia el gerente, pero también dice que depende del rol que juegue la directiva en turno, si hace bien su trabajo entonces no habrá tanta dependencia. En relación a contratos, contactos y ventas, sí hay dependencia total hacia los conocimientos y saberes de la gerencia*" (José Santiago, junio 2010).

Los integrantes de Maya Vinic reconocen cierto grado de dependencia hacia el asesor, pero algunos mencionan que los empleados que existen (socios o hijos de socios) están aprendiendo y que la forma como el asesor orienta la información, la forma como se toman las decisiones internas (en las asambleas de delegados), entre otros, permite que los conocimientos se vayan compartiendo y extendiendo. Así Antonio Ruiz comenta: "*Pero de hecho ni tampoco Luis*[47] *quería llevar toda la información sobre su cabeza, su computadora. Por eso nos metemos nosotros mismos. No se mete mucho*

[47] Luis Álvarez, Asesor General de la cooperativa.

en entrevistas o en las reuniones de las autoridades o directiva, tiene que romper la cabeza de la directiva para que funcione su trabajo, tengan su propia opinión. Si solamente el está dando opiniones, si se va el asesor, se va todo" (mayo 2010).

Un mecanismo interno que utiliza Guaya'b para ir transmitiendo paulatinamente los conocimientos entre las nuevas y viejas autoridades, es el **cambio de integrantes de la Junta Directiva** de forma escalonada (cada año, cambia la mitad de las autoridades), lo cual permite que siempre haya integrantes que tengan conocimiento de lo que está pasando en la organización.

En Maya Vinic el cambio es total cada dos años, de los 12 integrantes de las autoridades y de varios de los delegados comunitarios. Este cambio de todas sus autoridades hace el proceso complejo para el equipo técnico asesor, al tener que formar y transmitir los conocimientos sobre las cosas que tienen que ir decidiendo y gestionando las propias autoridades; complejo también es para las nuevas autoridades abrirse en poco tiempo a nuevos conocimientos y habilidades. Juan Pérez, tesorero actual comenta: "*ahora que cumpliré los dos años ya sé cómo le voy a mover. Cuando somos nuevos, ni sé cómo voy a hacerle. El tesorero anterior me enseñó un poquito de cómo le hago del gasto, solo así, pero no mucho. Yo pienso enseñar al que siga, de otra forma. Hay que buscar la forma para enseñar realmente*" (octubre 2010).

Importante mencionar que en Maya Vinic el hecho de que exista un cuerpo de empleados ligados fuertemente a la organización al ser socios o hijos de socios, ayuda a que los conocimientos se vayan generando y acumulando localmente, entre su misma gente. "… *nuestra idea de la oficina, nunca vamos a querer invitar a otras personas lejanas. Cuando los hijos de los socios, tengan algunos estudios como contador, como administrativos, o experiencia suficiente equivalente, creo que es los que van a llevar a cabo este trabajo, pero traerlo de otro lado, creo que no. Eso permite que la organización dure en el tiempo. A veces hay coordinadores o gerentes, aunque sean locales, a veces se queden con todo el conocimiento*" (Antonio Ruiz mayo 2010).

Con relación a la **dependencia hacia donantes externos** en Guaya'b, tanto la Junta Directiva, empleados y algunos de los socios/as, reconocen que por ahora no son

autosuficientes y que gran parte de los sueldos y salarios del equipo técnico-gerencial, dependen de éstos donativos. "*Para ser autosuficientes, falta, porque dependemos mucho. Los salarios de los trabajadores no los paga la organización, los paga los apoyos o financiadores, pero se depende de eso y es un riesgo grande. Si no nos hubieran robado el dinero en el 2006, ya fuéramos no tan 100% pero si un 80% autosuficientes. Hoy ese es el gran reto, seguir creciendo para tener capital propio*" (José Santiago, junio 2010). Este es un aspecto que se reflexiona en las reuniones de la Junta Directiva y del que está consciente el equipo gerencial, por lo que se está trabajando y programando acciones para disminuir la dependencia.

En Maya Vinic todos los gastos administrativos y operativos de la organización, salen de la actividad de la miel y el café y los socios/as están conscientes de esto, sin embargo, una fuerte debilidad que tienen es no contar con recursos propios para el acopio del café y la miel; esto ocasiona, como se ha mencionado, que no siempre tengan dinero para pagar el acopio, tema recurrente en las asambleas de delegados, reuniones del consejo administrativo y equipo técnico-asesor.

Todos estos son mecanismos internos que favorecen o no la permanencia de la organización. Aportan cada uno un poco hacia la forma como la organización se consolida y va permaneciendo en el tiempo. A manera de resumen se presenta la siguiente tabla:

Tabla 10. Sub-categorías de Permanencia

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
Visión de futuro y del proyecto de la organización	- Seguir fortaleciendo sus actividades de café y miel.	- Fortalecer las actividades de café y miel pero en miras otros proyectos más integrales como educación para sus socios o soberanía alimentaria.
Relación cantidad de tierra-socios jóvenes	- Se percibe entre los socios/as un problema a futuro, que no hay tierra suficiente para repartir a los hijos/as.	- Se percibe entre los socios/as un problema a futuro, que no hay tierra suficiente para repartir a los hijos/as.
Relación hijos/as nivel de estudios – acercamiento con la tierra	- Alto nivel de estudios de los jóvenes (a nivel regional). No todos quieren seguir trabajando la tierra.	- Algunos jóvenes no quieren seguir trabajando la tierra. - Varios socios enseñan a sus hijos las actividades y quieren que sean socios.
Grado de dependencia a financiamientos externos	- Varios de los sueldos se cubren con apoyo de financiamientos externos; se	- Sueldos de todos los empleados cubiertos con la misma actividad de miel café; sin recursos suficientes

Sub-categorías	Guaya'b	Maya Vinic
	cuentan con recursos para el acopio y préstamos a los socios.	para el acopio.
Mecanismos interno-organizativos que permiten su permanencia	- Cambio solo de la mitad de la Junta Directiva cada año.	-Cambio total del Consejo Administrativo cada dos años. - Fortalecimiento de empleados (casi todos socios) de la organización y menos concentración de conocimientos y decisiones en asesor.

Fuente: creación propia

Es normal que exista cierto grado de dependencia hacia las personas que asesoran y acompañan la organización, pero son relevantes también los mecanismos que cada organización defina para que los conocimientos no se queden centralizados en los "expertos asesores externos", sino que se aprovechen para enseñarlos a los integrantes de las organizaciones. Es importante que las formas como están estructuradas las organizaciones, permitan también este compartir de conocimientos, habilidades y destrezas que se van incorporando a la vida de sus integrantes.

VI. LA GRÁFICA RADIAL O AMIBA COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS

La gráfica 7 representa una síntesis del análisis anterior, para seis de las ocho categorías valoradas. En esta figura la mayor contribución a la sustentabilidad se obtiene cuando todas las categorías de análisis adquieren un valor igual a 3 en las escalas de medición, lo que generaría en este caso un área igual a la del hexágono de la orilla (color gris).

Como se ha mencionado anteriormente, después de transcribir las entrevistas y clasificarlas según categoría de análisis, se puso una escala de 1 a 3 a cada categoría por persona entrevistada. Es así que para la construcción de la gráfica radial o AMIBA, se tomaron como base los porcentajes alcanzados por cada organización en las diferentes categorías de análisis, sumando las respuestas que quedaron dentro de la escala 3 y la mitad de las de la escala 2, para poder visualizar gráficamente las diferencias en cuanto al tipo de contribución que hacen a la sustentabilidad de sus territorios.

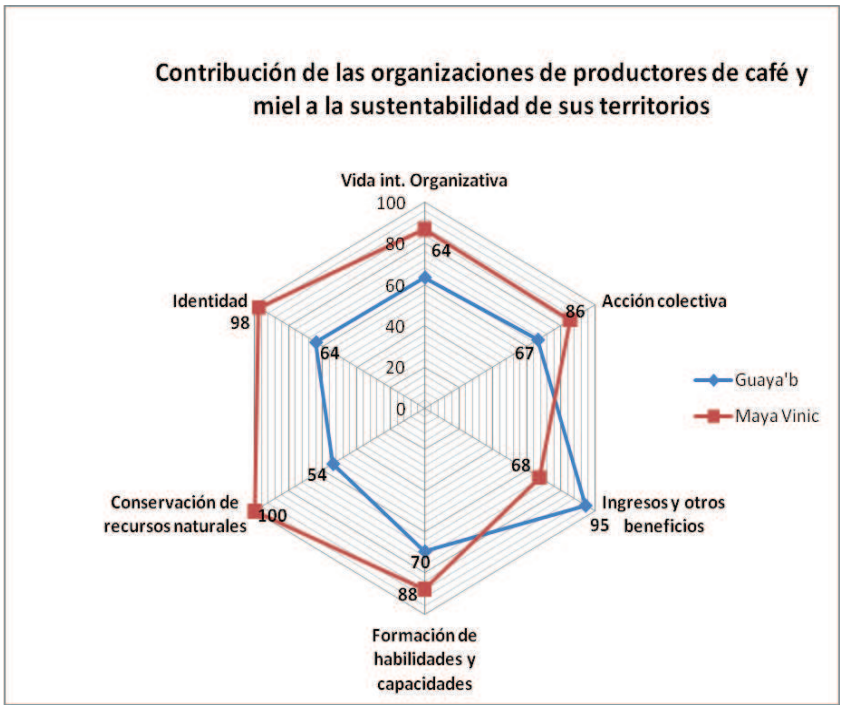
Esta forma de sistematizar los resultados y graficarlos, aporta elementos visuales a la reflexión, aunque es importante tomar en cuenta que tiene sus limitaciones. En este caso particular, la AMIBA es una construcción que emana directamente de las entrevistas. Se elaboró desde las preguntas específicas realizadas por la autora, obviando elementos más objetivos del contexto socioambiental de las organizaciones. Por lo tanto, la AMIBA no se puede tomar como instrumento de análisis *per si*, sin ser entendida e interpretada a partir del contexto y de los procesos de las organizaciones en estudio.

Por otra parte se recuerda que sólo fue posible definir escalas de medición en seis de las ocho categorías de análisis valoradas. Es así que las categorías de integración a la vida comunitaria y permanencia no tienen escalas de medición, pero sí el análisis de las respuestas encontradas explicado en el apartado anterior.

Otra observación respecto a esta gráfica, es que representa una fotografía actual de las dos organizaciones, la situación como la percibieron los entrevistados en este momento. La explicación del por qué es así la organización debe buscarse en un análisis más profundizado del contexto. De la misma manera, el futuro no se puede predecir sólo con esta gráfica.

A continuación se presenta la gráfica radial o AMIBA con las respuestas encontradas según categoría de análisis:

Gráfica 7. Valoración porcentual de 6 categorías (AMIBA)



Se aprecia en la gráfica, en el hexágono color azul, que existe una clara contribución para los socios de **Guaya'b** en cuanto a los ingresos y otros beneficios que reciben al ser miembros de su organización. El sistema de controles internos y las reglas para el pago oportuno hacia los socios, sí contribuyen a que se tenga una buena valoración en esta categoría. Se percibe que los socios y socias de Guaya'b confían en su organización porque cumple con el objetivo principal en cuanto a el beneficio económico.

Tal vez el esfuerzo de pagar bien el café y la miel y tener un sistema administrativo transparente y claro ha obligado a tener menos recursos y tiempo para capacitación y, a otro nivel, a que no perciban o promuevan más intensamente la ventaja de producir orgánicamente. La relativa falta de atención hacia estos últimos aspectos es tal vez un punto débil, que puede tener repercusión a mediano o largo plazo para la organización.

La percepción que se tiene sobre la categoría de ingreso y otros beneficios, es un elemento importante y contribuye a reforzar otras categorías de análisis, ya que es un

beneficio tangible y palpable que los socios valoran y por lo que algunos se sienten contentos.

Siendo así surge la pregunta de qué pasaría de Guaya'b si por alguna razón externa o interna, deja de tener estabilidad en su sistema de control interno y administrativo, así como la capacidad de ofrecer pagos claros y oportunos a los socios. La AMIBA nos hace reflexionar en este sentido cuando hay una fuerte valoración hacia una categoría en particular.

En segundo lugar en Guaya'b se valora la formación de habilidades y capacidades, como algo que los fortalece como individuos y que la organización ha logrado ofrecerles, aunque en el pasado les ofrecían más seguimiento cercano y asistencia técnica.

Sin embargo, no se valora tanto la aportación que les hace su organización en cuanto al fomento de la conservación de recursos naturales, que es de las categorías menos valoradas. Esto puede deberse por un lado a la aceptación de café convencional hasta la fecha y hasta una tendencia a aumentar este tipo de producción (del 25% de la producción convencional en la cosecha 2009-2010 a 31% en la cosecha 2010-2011). Por otro lado, también puede verse influenciado el que dentro de sus reglamentos o valores (categoría de vida interna organizativa) no han incorporado desde su creación, el cuidado de la tierra o la conservación de los recursos naturales.

Por su parte las categorías de acción colectiva, vida interna organizativa e identidad, también registraron porcentajes bajos. Nuevamente es importante valorar aquí, el contexto histórico del territorio donde se encuentra Guaya'b. La dificultad de reagruparse durante el conflicto militar y el desmantelamiento del tejido social, ha dificultado la cohesión de los grupos y hasta la misma identidad de la organización, siendo entonces la permanencia de Guaya'b durante los años de su existencia algo relevante a valorar a nivel regional. Y finalmente, Guaya'b sigue caminando como organización durante los años que tiene de existencia, superando crisis internas y externas fuertes.

Para **Maya Vinic** se aprecia un equilibrio en varias de las categorías, que se ve dibujado claramente en el hexágono rojo de la AMIBA. Según la valoración que dieron sus socios y socias, Maya Vinic aporta elementos con más claridad a la sustentabilidad de sus territorios.

Particularmente llama la atención la categoría de conservación de recursos naturales que es la que mejor sale valorada con un 100%. Esto puede deberse en un primer nivel, a la obligatoriedad de la producción orgánica para sus socios y a que desde el inicio en sus reglamentos y valores está considerado el cuidado y respeto por la tierra. Sin embargo, también en otro nivel de análisis, se podría concluir que era necesario realizar otra serie de preguntas para poder profundizar esta categoría o poder ir más lejos, porque es evidente que no todos los socios tienen totalmente conservado o que la organización tenga una clara intencionalidad de conservar el ambiente. El diversificar la forma como me aproximé a la información, es una lección aprendida que se reconoce en este estudio.

Se considera que la fuerte identidad que se ve dibujada en la gráfica probablemente se remonta a la forma como se originó la organización, como integrantes de Las Abejas, S.C. y en un período de intensa violación a los derechos humanos a nivel regional. En este sentido también la identidad puede verse influenciada debido a la marcada diferencia entre los posicionamientos políticos de los productores de la región que los lleva a decidir por una u otra organización productiva a nivel regional. En la región existen principalmente organizaciones como la Unión Majomut integrada por algunos productores de inclinación priistas o paramilitares en la época de conflicto, la Yachil Xojobal Xuxan (Nueva Luz del Cielo), cooperativa ubicada en Polhó con inclinación zapatista, Maya Vinic que la integran actualmente socios de Las Abejas, S.C. y de la nueva organización que surge de la escisión de ésta y otras con menos representación (como la Tzolsil-Tzeltal o Mieles del Sur). Siendo así, su identidad se refuerza por su posicionamiento político ante los conflictos regionales.

Lo anterior no se ve tan marcado en el territorio de Guaya'b, en donde también existen otras cooperativas como la Río Azul (en Jacaltenango) o El Porvenir (en San Marcos). Al menos en Jacaltenango, varios de los socios han cambiado de una a otra

organización y a veces la esposa es socia de una y el esposo de la otra, como estrategia de diversificación de sus ingresos. Esto debilita también la percepción que se tiene de la categoría identidad en esta organización.

En cuanto a la formación de habilidades y capacidades, se considera que la estructura interna de Maya Vinic y la forma como toma sus decisiones, influye en cómo el conocimiento se logra difundir horizontalmente a integrantes, empleados, técnicos, delegados, autoridades, etc., lo cual se considera es un elemento fundamental para la permanencia misma de esta organización en su territorio.

Existe una debilidad en la percepción de los socios en cuanto a los ingresos y otros beneficios, ligado a la poca claridad que tienen en su sistema de pago y de préstamos y anticipos. Por tal motivo, es la categoría que sale con menos puntaje por los entrevistados. Debido a lo anterior, el punto más débil de esta organización es el económico, porque los socios se pueden cansar de esta incertidumbre y alejarse un poco de su organización y las demás categorías se podrían debilitar.

Con relación a la permanencia de Maya Vinic, es importante reflexionar sobre la división de Las Abejas, S.C., como un elemento que podría afectar internamente a los grupos, haciendo que se pierda el interés de participar activamente en los compromisos para la organización. Actualmente algunos de los socios tienen claro por cuál de las dos organizaciones se inclinan (Las Abejas o la organización que nace de la fractura de ésta) y otros siguen a la expectativa valorando el panorama. Esta situación podría afectar si en el futuro siguen existiendo fuertes divisiones regionales por la inclinación que toman ante las dos posturas de estas organizaciones de base. Al año 2011, han quedado en la nueva mesa directiva varios integrantes de la “otra” organización (no las Abejas originales), lo cual puede ocasionar un desánimo de los integrantes de Las Abejas, S.C. que a la vez son socios de Maya Vinic, que repercutiría en baja participación, cohesión de los grupos o salida de algunos socios de esta última.

Si Maya Vinic tiene tan clara su identidad como resultado de su historia y del posicionamiento político, cuando este comienza a debilitarse como ha pasado últimamente, podría poner en riesgo su permanencia en un futuro próximo.

El contexto e historia que cada una de estas organizaciones han vivido dentro de sus territorios, definen ahora gran parte de los elementos que las integran y la percepción que puedan tener los socios/as sobre las diferentes categorías valoradas. Como es de suponerse, **no todos los contextos se prestan para alcanzar valoraciones elevadas en todas las categorías,** por esto la relevancia de entender a los territorios en el sentido amplio y así poder ir hilando las interacciones y el nivel de valoración que se da a las categorías.

La herramienta presentada con las categorías de análisis y la AMIBA, refleja una dependencia e interrelación que existe entre las categorías y, por ende, la fragilidad de la construcción de la sustentabilidad para las organizaciones. Hay elementos que dependen de las mismas organizaciones pero otros son elementos externos que no dependen de éstas.

Esta interrelación entre las categorías trae como resultado que una categoría bien valorada pueda aportar elementos para reforzar las otras categorías o al contrario afectarlas, dependiendo de cada contexto e historia de la organización. Siendo así, las interacciones pueden ser diversas y con diferentes efectos en el resto de las categorías. Sin embargo, se considera que hay categorías que realmente pueden reforzar al resto de las otras, por ejemplo identidad. Con una alta valoración de la identidad hacia su organización y territorios, pueden matizarse la percepción no tan positiva de otras categorías, como es el caso de Maya Vinic.

En este sentido se conoce un poco la historia de otra organización que se llama Mieles del Sur, en la cual se tiene una altísima identidad hacia su organización que ha ocasionado que aunque los socios reciban cada año un pago por su producto por debajo del precio manejado por los intermediarios locales, siga sobreviviendo como actor relevante en la zona. Este es un ejemplo de los diferentes efectos que puede tener la valoración muy positiva de una de las categorías.

De igual forma las interrelaciones se dan en aspectos negativos, ya que al valorar poco alguna categoría de análisis puede afectar a las demás.

VII. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación pretenden aportar una herramienta para analizar a este tipo de organizaciones y otra forma de valorar las contribuciones a la sustentabilidad de sus territorios. Para ello, se han construido categorías de análisis que intentan abarcar diversos aspectos de la sustentabilidad y encontrar su significado para las organizaciones y su territorio.

Las ocho categorías propuestas, no se plantean como elementos estáticos ya que cada una es un proceso constante en construcción que cambia según las situaciones que se presenten y según la forma como se van dando las interacciones entre dichas categorías.

Si bien estas categorías son una forma de profundizar en los diferentes aspectos de las organizaciones, en particular hubiera sido muy útil y enriquecedor construirlas directamente con los socios y socias de Guaya'b y Maya Vinic. Hacer el proceso más participativo, desde la propia mirada de los y las productoras y analizar qué elementos priorizan desde su cosmovisión del mundo, seguramente enriquecería el trabajo y proporcionaría otros elementos de análisis importantes.

Sin embargo, es una construcción imperfecta que se pone a discusión para investigaciones futuras, para generar un debate enriquecedor con otras formas de abordar temas similares. Sería interesante tener retroalimentación de otros estudios futuros que valoren otro tipo de organizaciones, actividades y/o territorios.

Es así que la reflexión puede ser ampliada y perfeccionada incorporando nuevas categorías de análisis o profundizando mediante otras formas de acercamiento a la información y a las organizaciones, los atributos que se han definido en cada una de éstas.

En este sentido, sería interesante seguir teniendo como centro el enfoque cualitativo, pero incorporar algunos indicadores cuantitativos que puedan ofrecer mayor profundidad de los datos obtenidos.

Se abre la reflexión para analizar qué tanto son válidas estas categorías de análisis priorizadas para este estudio, si se hace relevante incorporar algunas otras, si podrían ser válidas para otro tipo de organizaciones de productores o productoras, o para otro tipo de organizaciones de base; si se pueden replicar en organizaciones que se encuentren en otras regiones, entre otros elementos.

Considero que estas categorías pueden servir de base para un análisis preliminar, pero que pueden incorporarse otro tipo de categorías dependiendo del giro de la organización, de su contexto o de su región. Por ejemplo si pienso en organizaciones de mujeres artesanas, sería relevante valorar la forma como ellas perciben a la organización como un espacio propio para poder compartir temas y problemas personales, siendo que no encuentran estos espacios en otros ámbitos de su vida. Y este análisis podría ser una categoría nueva.

Tal como se presentan los resultados considero que constituyen una primera aproximación y un avance que pone en el centro a la organización y a partir de ésta define algunos elementos que contribuyen a la sustentabilidad de sus territorios.

Un elemento importante, ya encontrado en la bibliografía recorrida, es que la decisión de los productores de pertenecer a organizaciones va más allá que el sólo aspecto económico. Tal vez pueda significar que las organizaciones reconstruyen esquemas de cooperación que nuestra sociedad neoclásica ha llevado a la desaparición. En este sentido se podría hablar de un proceso de resistencia a la individualización y el reforzamiento de acciones colectivas a pesar de las contradicciones y ambigüedades que existen en toda organización.

Se hace visible la necesidad de buscar formas de valoración de la sustentabilidad en un territorio, más allá del análisis de los sistemas agroecológicos ya que los actores ahí inmersos y sus formas organizativas, también intervienen y aportan o no, a la sustentabilidad.

El incluir los elementos históricos e interno organizativos de acciones colectivas dentro de los territorios, y analizarlos en su integralidad más allá de sólo los beneficios económicos o ambientales, se hace relevante para entender su potencial, sus

limitantes, sus ambigüedades, sus contradicciones y sus aportaciones a sus integrantes y territorios.

Sin una lectura de los 30 años de militarización y guerra en el territorio donde se encuentra Guaya'b, podría desviarse nuestra atención y no entender el por qué de la forma como se integran sus grupos y participan sus socios/as. De igual forma, sin conocer los años de hostilidades, violaciones a los derechos humanos y estrategias paramilitares promovidas desde el gobierno en el territorio de Maya Vinic, no podríamos entender el sentido de identidad por la cooperativa que sienten sus integrantes, a pesar de las crisis y fracturas actuales de su organización de origen.

Se reconoce entonces que estas formas específicas de acción colectiva, pueden reforzar y dinamizar la vida de sus integrantes y hacer contribuciones importantes a sus territorios, por lo que acompañar estos procesos y alentar sus caminos, es una forma de conducir a un mundo más incluyente y digno para todos y todas.

VIII. LITERATURA CITADA

Abramobay R., Bengoa J., Berdegué Julio, Escobal J., Ranaboldo C., Munk H. y Schejtman A., 2006. Movimientos sociales, gobernanza ambiental y desarrollo territorial. Editorial Catalonia. Pp. 25.

Aguilar W.L., 2008. Toma de decisiones en la elección y adopción de opciones productivas en unidades domésticas en dos grupos de productores campesinos del Municipio de Hocabá, Yucatán, México. Tesis de doctorado, El Colegio de la Frontera Sur, 152 p.

Astier M., Masera O., Galván-Miyoshi Y. 2008. Evaluación de sustentabilidad. Un enfoque dinámico y multidimensional. Primera edición. SEAE/CIGA/ECOSUR/CIEco/UNAM/GIRA/ Mundiprensa/Fundación Instituto de Agricultura Ecológica y Sustentable. España. Pp. 201.

Baca del Moral J. 2004. La acción colectiva: base del Desarrollo Sustentable. Universidad Autónoma Chapingo. Informe Final. Fondo Minka Chorkavi; CIID, Canadá; ICCO, Holanda; ALOP.

Bartra, A., R. Cobo, M. Meza, y L. Paz. 2003. Sombra y algo más: Hacia un café sustentable mexicano. Instituto Maya. México, D.F.

Barros, M. 2006. Pequeños productores en el negocio de frutas y verduras. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México, Pp. 297.

Berdegué J., 2000. Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas. Red Internacional de Metodologías de Investigación de Sistemas de Producción (RIMISP). Pp.101.

Bolos S. 1999. La constitución de actores sociales y la política. Primera edición. Universidad Iberoamericana. Plaza y Valdés. México. Pp.317.

Caballeros, D. 2007. Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión. Comercialización producción de café. Tesis de licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala. Pp. 131.

Cáceres D. 2005. Tecnologías, sustentabilidad y trayectorias productivas. En: Benencia, R. & C. Flood. Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa. Buenos Aires: Editorial La Colmena.

Camacho P., Marlin C. y Zambrano C., 2006. (en base a informes nacionales). Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales. Plataforma Ruraltel. Pp. 53.

Castañeda C., 1998. Lucha por la tierra, retornados y medio ambiente en Huehuetenango. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Guatemala. Pp. 263.

Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, A.C. 1998. Acteal: entre el duelo y la lucha. Pp. 130

Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, A.C. 2001. De la memoria a la esperanza. Informe 2001. Pp. 163.

Chiappe M., Bacigalupe G.F. y Dogliotti S., 2008. Indicadores sociales para la evaluación de la sustentabilidad de sistemas de producción familiares intensivos. I seminario de cooperación y desarrollo en espacios rurales iberoamericanos. Sostenibilidad e indicadores. Almería.

Cruz J.L. 2008. Conflictos, rupturas y movimientos poblacionales entre indígenas chiapanecos. Ra Ximhai, septiembre-diciembre, año/Vol.4, Número 3. Universidad Autónoma Indígena de México Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. Pp. 657-683

Donovan J., Stoian D., Poole N. 2008. Global review of rural community enterprises. The long and winding road to creating viable businesses, and potential shortcuts. Technical Bulletin No. 29. Rural Enterprise Development Collection No. 2. Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE). Turrialba, Costa Rica. Pp. 99.

Flores M. y Rello F., 2002. Capital social rural. Experiencias en México y Centroamérica. Primera edición. Editorial Plaza y Valdes, México, D.F. Pp.195.

García N.R., Salvatierra B., Trujillo L.E. y Zúñiga M. 2010. Mortalidad infantil, pobreza y marginación en indígenas de los Altos de Chiapas, México. Ra Ximhai, enero-abril, año/Vol. 6, Número 1. Universidad Autónoma Indígena de México. Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa. pp. 115-130

Gerber P. 2004. Preguntando caminamos. Las familias campesinas zapatistas tzotziles en resistencia por el camino de la autonomía de hecho. El ejemplo de la cooperativa de café

orgánico Mut Vitz, San Juan de la Libertad (El Bosque), Chiapas, México. Universidad de Zurich, Suiza.

Giménez G. 1997. Materiales para una teoría de las identidades sociales. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM

----------2001. Cultura, territorio y migraciones. Aproximaciones teóricas. Alteridades. Universidad Autónoma Metropolitana, vol: 11/No. 22: Págs. 5-14.

González J. M. 1977. Las cooperativas en el campo mexicano: perspectivas. Controversia. Tomo 1. Año 1. Mayo-julio 1997, número 3, Centro Regional de Investigaciones Socioeconómicas de Guadalajara, Jalisco. Pp. 72-79.

González C., Ríos H., Brunett L., Zamorano S. y Villa C., 2006. ¿Es posible evaluar la dimensión social de la sustentabilidad? Aplicación de una metodología en dos comunidades campesinas del Valle de Toluca, México. Convergencia Revista de Ciencias Sociales. Enero-abril, año/vol.13, número 040. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. Pp. 107-139. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Guzmán P. 2002. Estrategias de vida de personas relacionadas con el café debido a la baja de precios en Huehuetenango. 1ª. edición, Magna Terra Editores, Centro de Estudios y Documentación de la Frontera, Huehuetenango, Guatemala. Pp. 174.

Güimaraes R., 2003. Tierra de sombras: desafíos de la sustentabilidad y del desarrollo territorial y local ante la globalización. Chile, CEPAL. Serie Medio Ambiente y Desarrollo No. 67. Disponible en: www.eclac.org/publicaciones

Hoffman, O., 2007. Identidad y espacio: relaciones ambiguas. En: Estrada Iguínez, Margarita y Pascal Lavase. Globalización y localidad: espacios, actores, movilidades e identidades. CIESAS-IRD, México, pp. 431-450

Ixtacuy O., Estrada E.I.J., Parra M.R., 2006. Apropiación del territorio y patrón de asentamiento en una comunidad indígena de Chiapas. http://www.alasru.org/cdalasru2006/ poncompletascd.htm. pp. 1-22.

Kobrak P., 2003. Huehuetenango: historia de una guerra. 1ª. edición, Magna Terra Editores, Centro de Estudios y Documentación de la Frontera, Huehuetenango, Guatemala. Pp. 168.

Mançano Fernandes, B. 2010. Territorios en disputa: campesinos y agribusiness, Nera. Brazil.

Martínez E. 1991. Organización de productores y movimiento campesino. Primera edición. Siglo veintiuno editores. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F. Pp. 253.

Martínez G. 1999. Globalización y subdesarrollo local: Diferenciación social y migración en Chiapas. Papeles de Población, octubre-diciembre, número 022. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. Pp.141-160.

Masera, O. Astier, M y López S., 1999. Sustentabilidad y manejo de recursos naturales. El marco de evaluación MESMIS. GIRA- Mundi-prensa, México.

Melucci A., 1999. Acción colectiva, vida cotidiana y democracia. COLMEX, México.

Messina G. y Pieck E., 2010. Tsúmbal Xitalha´. La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización. México. Pp. 99.

Moguel P. y Soto-Pinto L., 2002. Tome café tome conciencia: concepto, principios y ética de la cafeticultura sustentable. ECOfronteras, vol. No. 16: 18-21.

Nigh R., 2002. Acción colectiva, capital social y recursos naturales: las organizaciones agroecológicas de Chiapas. Pp. 73-110. En: Vargas G. (Coord.). 2002. De lo privado a lo público – Organizaciones en Chiapas. Primera edición. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y Miguel Ángel Porrúa, México, D.F. Pp. 191.

Ostrom E. 2000. El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva. Ed. Fondo de Cultura Económica y Universidad Nacional Autónoma de México, México. Pp. 395.

Parra M.R. y Moguel R. 1998. La emergencia de organizaciones no gubernamentales de cafeticultores indígenas en Chiapas. Estrategias frente a las políticas agrícolas. En: José Luis Méndez, (Coord.) Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica. México. Porrua / ISTR/ Academia mexicana de Investigación en Políticas Públicas. Pp. 321-367.

Portilla Rodríguez, Melania.2003. Actores Sociales en el desarrollo rural territorial. Sinopsis, número 8, IICA, Pp. 8.

Priego G.A., Galmiche A., Castelán M., Ruiz O. y Ortiz A.L. 2009. Evaluación de la sustentabilidad de dos sistemas de producción de cacao: estudios de caso en unidades de producción rural en Comalcalco, Tabasco. Universidad y Ciencia trópico húmedo. Vol X: 39-56.

Romero M., Parra V., Nazar B. A. y Ayús R. 2008. Planear participativamente: institucionalización de la participación social en el Consejo Distrital de Los Altos de Chiapas. En: Trench T. (Coordinador). La dimensión cultural en procesos de desarrollo rural regional: casos del campo mexicano. Universidad Autónoma Chapingo. Pp. 65-110.

Ruiz Samuel y Torner C. 2006. Cómo me convirtieron los indígenas. Secretariado Internacional Cristiano de Solidaridad con los Pueblos de América Latina “Mons. Óscar A. Romero” (SICSAL). Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, A.C. Servicios y Asesoría para la Paz, A.C. México. Pp. 203.

Sarandón S.J., Suluaga M. S., Cieza R., Gómez C., Janjetic L., Negrete E. 2006. Evaluación de la sustentabilidad de sistemas agrícolas de fincas en Misiones, Argentina, mediante el uso de indicadores. Agroecología. Vol 1: 19-28.

Shmite S. M. 2008. Territorio y sustentabilidad. El “caldenal” en la lógica actual del capitalismo. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 9: 61-73

Tejada M. 2002. Historia social del norte de Huehuetenango. 1ª. edición, Magna Terra Editores, Centro de Estudios y Documentación de la Frontera, Hueguetenango, Guatemala. Pp. 225.

Thomas M. 2007. Un presente difícil: Análisis de Coyuntura de Huehuetenango. 1ª. edición. Editorial Serviprensa, Dan Church Aid, la Embajada del Reino de los Países Bajos y PCS-PROGOBIH. Pp. 123.

Touzard J.M., Vandame R., 2009. La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et Guatemala. RECMA Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°313, p.36-57.

Maya Vinic 2000. Folleto institucional.

Unión de Productores Maya Vinic. 2009. Reglamento interno.
----------2010. Folleto institucional.

Vargas G. (Coord.). 2002. De lo privado a lo público – Organizaciones en Chiapas. Primera edición. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y Miguel Ángel Porrúa, México, D.F. Pp. 191.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Categorías de análisis, atributos principales y sub categorías

Categoría de análisis	Sub-categorías	Atributos principales
Vida interna organizativa	- Estructura organizativa estable y respetuosa de los socios - Normas internas adaptadas y en evolución (formales e informales) - Reglamentos para la producción orgánica, administrativo, crediticio, etc. - Forma como se toman las decisiones	Existe una estructura organizativa clara, con roles establecidos y conocida por socios/as e integrantes en general de las comunidades; Si la información fluye hasta los socios/as y que se involucren en la vida de la organización; La estructura organizativa respeta las formas de las estructuras comunitarias; Hay reglas internas claras (formales y no formales) y si los cambios que han existido en relación a los diferentes momentos históricos de la región; Las reglas internas se definen de forma colectiva, tomando en cuenta la opinión de los socios; En reglas formales o informales, tanto hombres como mujeres, jóvenes, adultos o ancianos, tienen los mismos derechos y obligaciones como socios/as; Cualquier socio/a puede ser elegido como autoridad sin importar su género, edad, religión, partido político, etc.
Acción colectiva	- Relaciones de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad, de confianza, comunicación - Reuniones y asambleas (grado de participación) - Relaciones y convivencia - Resolución de conflictos - Armonía y estabilidad colectiva - Redes sociales internas	Relaciones de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad, de confianza, comunicación; Realización y frecuencia de asambleas y reuniones, el quórum de las mismas y la participación; Formas y motivos de interacción entre los integrantes de los grupos; Tipo de relación que existe entre el equipo gerencial-técnico-asesor y autoridades de la organización; Forma como resolvieron problemas emergente a lo largo de su proceso histórico; Forma como la organización se posiciona ante los conflictos comunitarios;
Ingreso y beneficios	- Ingresos económicos - Acceso y distribución de otros beneficios - Empleo generado - Reglas sobre distribución de beneficios - Acceso a mercados e intercambio	Los socios/as valoran un mejor ingreso por sus productos, al formar parte de la organización. Y si valoran otros beneficios (créditos, préstamos, apoyos en especie, transporte, beneficiado, etc.); Hay en sus estatutos y reglamentos, normas claras de cómo se distribuyen los beneficios entre los socios/as; Tipo de inversiones que realiza la organización a su interior y en su comunidad; Calidad de los empleos generados. Existe en sus reglamentos, formales o informales lineamientos que prioricen la contratación de socios/as, hijos/as de socios o personas

Categoría de análisis	Sub-categorías	Atributos principales
	- Apropiación del mercado por parte de los socios/as	locales; Los socios/as conocen la dinámica y formas cómo funciona el mercado de sus productos.
Formación de habilidades y capacidades	- De la actividad productiva - Otros saberes y habilidades - Formas en que se fomenta la formación de nuevas habilidades y capacidades - Grado de utilidad/ necesidad/satisfacción - Centros demostrativos de la organización y apertura a la comunidad en general - Replicabilidad de conocimientos adquiridos por otros individuos	Formas en que se fomenta la formación de nuevas habilidades y capacidades para socios/as y no socios/as; Grado de utilidad/necesidad/satisfacción de los temas y formas de capacitación impartidas; Formas en que la organización busca que sus autoridades y socios tengan capacidades y habilidades para ocupar cargos en su equipo técnico o gerencial; La organización se preocupa por apoyar otras iniciativas colectivas de la comunidad (de socios/as o no socios); Preocupación de la organización por fomentar otras habilidades y capacidades para mejorar la calidad de vida de sus integrantes; La organización cuenta con centros demostrativos para la producción orgánica y están abiertos a la comunidad en general; Otros integrantes de la comunidad, han replicado las formas de producción orgánica o natural en sus parcelas como resultado de lo que hacen los socios/as de la organización.
Conservación de recursos naturales	- Acciones de conservación - Conservación de parcelas - Producción Orgánica/natural - Reglas sobre conservación - Saber cultural	Sus líneas de trabajo toman en cuenta los recursos naturales como fuente de vida Se promueve y reconoce los saberes tradicionales de sus integrantes; Se realizan acciones concretas para y/o con la comunidad en general, que propician la conservación de sus recursos naturales; Se gestionan o gestionarán recursos (humanos, económicos, financieros, etc.) que promuevan la conservación y diversificación en las parcelas y comunidades; Hay en sus estatutos, reglamentos o reglas formales o informales, una clara convicción del cuidado de sus recursos naturales; La comunidad toma como referente las acciones que realiza la organización para la conservación de los recursos naturales de la región.
Identidad	- Orgullo - Sentido de pertenencia - Antigüedad (N.D.) - % de producción comprometida vs. entregada	Fidelidad de los socios/as para vender su producto vs. precios del coyote; Socios/as que se dieron de baja en los momentos de crisis; Grado de satisfacción de los/as socias al pertenecer a la organización; Si la comunidad valora a la organización y la siente parte de su vida comunitaria; Si los socios/as ofrecen algún tipo de “ayuda mutua” o tequio para acciones o labores que realiza la organización; Grado de rotación de socios/as a la organización; Antigüedad de los socios/as;

Categoría de análisis	Sub-categorías	Atributos principales
		Si sienten orgulloso de ser de la organización;
Integración a la vida comunitaria	- Participación comunitaria - Apertura hacia el exterior - Redes sociales externas	La organización toma en cuenta aspectos de la estructura social y cultural de las comunidades en la forma como toma sus decisiones; Se respetan y fomentan las normas y prohibiciones locales de las comunidades; En el reglamento interno se considera la relación y vínculos con las autoridades comunitarias y habitantes de la comunidad en general; La comunidad ve bien a la organización u ofrece un estatus social diferente a sus integrantes; La organización abre sus puertas para que otros miembros de la comunidad puedan incorporarse a ésta; La organización es bien vista por las autoridades formales e informales comunitarias; La organización participa en festividades o reuniones comunitarias y es tomada en cuenta como actor relevante; Formas en que la organización promueve la convivencia interna y comunitaria; Tipo de interacciones que la organización tiene con actores locales o regionales (gobiernos, sociales, privadas, académicas).
Permanencia	- Visión de futuro y del proyecto de la organización - Relación cantidad de tierra-socios jóvenes - Relación hijos/as nivel de estudios acercamiento con la tierra - Grado de dependencia a financiamientos externos - Dependencia a la labor gerencial/asesores - Mecanismos interno-organizativos que permiten su permanencia	Tipo y objetivos de proyectos financieros que gestiona la organización y nivel de conocimiento de éstos por parte de los socios/as; Si el socio valora su organización y tiene claro que se lo dejará como un legado a sus hijos/as. Si los hijos valoran la organización y piensan formar parte de ésta; Los hijos/as de socios/as quieren trabajar la tierra y/o tienen acceso a ésta. Nivel de estudio de los hijos/as; Dependencia hacia apoyos o donativos externos para el funcionamiento de la organización; Tipo de relación (o dependencia) hacia la labor del equipo gerencial-asesor-técnico; Existen mecanismos interno-organizativos que permiten la transmisión de saberes y conocimientos a otros miembros.

Fuente: creación propia

Anexo 2. Valoración de escalas de medición propuestas para cada categoría

Vida interna organizativa

ESCALA 1. El/la socia conoce la estructura de su organización, sus reglamentos y siente que la información fluye. Participa y aporta en la construcción de la estructura organizativa y reglamentos.

ESCALA 2. Conoce la estructura de su organización, sus reglamentos a grandes rasgos; no les llega información más detallada de lo que pasa en la organización o de las decisiones que se toman.

ESCALA 3. No conoce bien la estructura de su organización ni sus reglamentos. Puede o no participar en la asamblea, pero no le da mucha relevancia. No se entera de información detallada de la organización o de la toma de decisiones

Acción colectiva

ESCALA 1. Valora el trabajo colectivo y participa activamente en asambleas. Se reúne periódicamente con su grupo para discutir información de la organización. Valora un buen ambiente en su grupo, organización, autoridades y/o equipo técnico asesor. Cuando han existido conflictos, valora la forma como los ha resuelto la organización y ha apoyado las decisiones que se toman.

ESCALA 2. Participa en asambleas pero no muestra mucho interés. Si llega a reuniones de grupo, pero cuando convoca el técnico. No sabe cómo es el ambiente en su organización, equipo técnico asesor. No conoce los conflictos de la organización.

ESCALA 3. A veces participa en reuniones de grupo y a veces en asambleas. Todo lo relacionado con la organización llega de arriba hacia abajo y no quiere ni puede participar. No se reúne con su grupo más que esporádicamente y a veces no va.

Ingresos y otros beneficios

ESCALA 1. Si ve diferencia en precio y/o peso-trato justo y visualiza otros beneficios tangibles (apoyos en especie, créditos, anticipos, remanentes, etc.). Valora empleos generados y sabe donde se vende su producto.

ESCALA 2. Si ve la diferencia en precio y/o peso-trato justo pero a veces vende al coyote. No siempre visualiza otros beneficios como créditos, apoyos en especie, anticipos, remanentes. Conoce los empleos generados por la organización y en general dónde vende su producto.

ESCALA 3. No siempre valora el precio mayor pagado por la organización y le da lo mismo venderle al coyote. A veces vende al coyote. No ve otros beneficios. No conoce ni los empleos ni dónde venden sus productos.

Formación de habilidades y capacidades

ESCALA 1. Valora los nuevos conocimientos adquiridos al ser parte de la organización. Le gusta aprender y participar en cursos y talleres (tanto en el tema de la actividad productiva como de otros).

ESCALA 2. Ha aprendido nuevas cosas útiles y prácticas para su actividad productiva, pero no muestra mucho entusiasmo o interés. Considera que falta más capacitación.

ESCALA 3. Hace tiempo tomó algunos cursos que le han servido, pero actualmente no muestra interés ni tiene tiempo de participar.

Conservación de recursos naturales
ESCALA 1. Le gusta producir orgánico o transición y tiene consciencia de conservar los recursos naturales, promovida por la organización. Valora que la parcela de los socios está mejor conservada que la de no socios. **ESCALA 2.** Produce orgánico pero se queja por el trabajo adicional, no siente que desde la organización se promuevan los recursos naturales. No sabe si las parcelas de los socios están mejor conservadas que las de no socios. **ESCALA 3.** No produce orgánico o produce poco. No le interesa más que tener más recurso por su producto.
Identidad
ESCALA 1. Se siente contento/a y orgulloso/a de estar en su organización. Le gustaría ser autoridad si lo elijen. No ha pensado en salirse aún en momentos de crisis. **ESCALA 2.** Le gusta su organización pero se siente un tanto alejado. No ha pensado nunca en ser autoridad. Algunas veces ha pensado en salirse. **ESCALA 3.** No se siente cercano a la organización ni muy contento/a. Está como única opción. A veces vende al coyote.

Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada

CATEGORÍA: Vida interna organizativa

- Cómo es la estructura de la organización.
- Cómo eligen a sus autoridades. Quiénes participan en las Asambleas. Es escuchada la voz de todos/as.
- Realmente se involucra la Junta Directiva o el Consejo Administrativo. Tienen claro sus roles y responsabilidades. Le gustan sus autoridades.
- Cualquier socio/a puede ser elegido como autoridad sin importar su género, edad, religión, partido político, etc.
- Si se dividen por grupos, cómo se forman los grupos. Cómo eligen a las autoridades de cada grupo.
- Los representantes de los grupos, son llamados a reuniones periódicas o esporádicas, son tomados en cuenta; sirven como vínculo entre las decisiones que se toman entre el equipo gerencial-asesor-técnico y las autoridades y el resto de los socios.
- Como dividen las responsabilidades y roles por parte de la gerencia, equipo asesor o técnico y las autoridades.
- La organización respeta las formas organizativas de la comunidad.
- Existen reglamentos de la organización.
- Qué cambios importantes han existido en los reglamentos internos. Tienen que ver con los diferentes momentos históricos de la región.
- Quiénes pueden participar en la definición de las políticas dentro del reglamento; son tomados en cuenta todos los socios/as.
- Siempre ha estado abierta la invitación a que personas de la región puedan incorporarse a la organización. Qué requisitos necesitan cumplir.
- Tanto hombres como mujeres, jóvenes o ancianos, pueden tener los mismos derechos u obligaciones. Cualquiera puede ser autoridad. Las mujeres han sido autoridad.
- Sabe usted de algún mecanismo en donde se informe a la comunidad las actividades, logros y problemas de organización.

CATEGORÍA: ACCIÓN COLECTIVA

- Qué lo motiva a querer trabajar de forma colectiva en su organización.
- Qué formas de convivencia existen entre los grupos de socios, para qué se reúnen, participan en actividades fuera de su actividad productiva.
- Cómo se lleva el equipo gerencial-asesor-técnico y las autoridades de la organización. Han existido conflictos.
- Cómo se llevan las autoridades de la organización y sus socios.
- Entre los integrantes de su grupo, existe acciones de ayuda mutua, presta mano, etc. (averiguar cómo se dice en la zona tsotsil). Qué tipo de acciones son. Se daban más antes. Por qué cree que este tipo de acciones de ayuda entre los socios han disminuido.
- Qué diferencias ve entre vender su producto de forma individual al coyote o venderlo a su organización.
- Qué diferencia tiene estar organizado.
- Cuáles han sido los principales conflictos internos que ha tenido que superar la organización. Por qué se originaron. De qué tipo eran.

- Cómo resolvieron los principales conflictos, quiénes participaron en la solución de los conflictos.
- Han existido conflictos entre los integrantes de su grupo. Cómo los han resuelto.
- Hay buen ambiente entre los integrantes de sus grupos.
- Qué hace la organización cuando existen conflictos comunitarios. Interviene. Se mantiene al margen.
- Le gusta su organización. Qué le gusta de su organización.

CATEGORÍA: INGRESOS Y OTROS BENEFICIOS

- Hay en sus estatutos y reglamentos, normas claras de cómo se distribuyen los beneficios entre los socios/as.
- Qué tipo de apoyos da la organización a los integrantes y a la comunidad; gestiona otros apoyos diferentes a la actividad productiva.
- Cómo se reparten los beneficios de la organización entre los socios. Existen otros beneficios que se gestionan además del pago por la venta de su producción. Si existe algún tipo de apoyo o beneficio, a todos les toca por igual.
- Cómo consideran que son los empleos que genera la organización.
- Cree que percibe un mejor ingreso por la venta de tus productos, comparado con personas que no son socios.
- Siempre ha estado satisfecho con el ingreso que ha percibido en la organización.
- Cómo invierte los recursos que gana por la venta de sus productos.
- Cómo se compran los insumos que utilizan los integrantes de la organización. De forma individual o colectiva.
- Sabe dónde venden sus productos. Sabe cómo llega el producto al consumidor final.
- Si usted no vendiera su producto a la organización, dónde lo vendería.

CATEGORÍA: FORMACIÓN DE HABILIDADES Y CAPACIDADES

- Qué tipo de capacitaciones recibe. Qué piensa del tipo de capacitación que se le ha impartido. Le gustan los temas. Le gustaría agregar otros temas. Crees que son suficientes. Agregaría más capacitaciones. Es constante y participa en las capacitaciones o a veces no puede asistir.
- Quiénes ocupan los puestos en el equipo técnico o gerencial. Se busca su formación y fortalecimiento para desempeñar mejor sus funciones.
- Se prioriza profesionistas o técnicos locales. Se prioriza a socios o hijos de socios.
- Se han apoyado otras iniciativas colectivas en las comunidades donde actúa la organización. De qué tipo.
- Se ofrecen otro tipo de procesos de formación donde se fomente habilidades y capacidades más allá de la actividad productiva que mejore la calidad de vida de los integrantes.
- Comparte algo de lo que aprendes en la organización sobre la producción orgánica o convencional, con otros amigos o familiares.
- De lo que ha aprendido sobre producción orgánica, lo ha compartido con otros compañeros no socios, familiares o amigos.
- Se tienen centros demostrativos para la producción orgánica. Quiénes pueden asistir a estos centros cuando hay cursos o talleres. Qué tipo de talleres dan.

CATEGORÍA: CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES

- La organización promueve la conservación de los recursos naturales. De qué forma. Se involucra a la comunidad en estas acciones.
- Tiene pensado la Gerencia o Equipo Asesor gestionar proyectos futuros en donde se promueva la conservación y diversificación en las parcelas y/o comunidades.
- Conoce las acciones de conservación que realiza la organización. Sabe si realizan algunas. Involucran a gente de la comunidad.
- Cómo era su parcela antes, cuando no era socio/a. Cree que ha tenido cambios. Qué tipo de cambios. Cree que ahora está mejor conservada
- Desde cuándo se produce café y miel en la región. Es una actividad que realizaban desde antes los habitantes de la región.
- Cómo se comienza a promover la producción orgánica.
- Le gusta producir orgánicamente. Por qué lo haces.
- Si fuera el mismo precio que el café convencional o miel, lo produciría.
- En sus estatutos se menciona algo sobre el cuidado de los recursos naturales.
- Los estatutos de la organización hacen mención sobre la importancia del cuidado y manejo de los recursos naturales de las comunidades y/o regiones.
- En talleres que imparte el equipo técnico, se valora y reconoce lo que los socios saben sobre el cuidado de la tierra.
- Qué piensa sobre la conservación de los recursos naturales.
- Crees que tu grupo tenga conciencia de la importancia de cuidar los recursos naturales.

CATEGORÍA: IDENTIDAD

- Se siente contento en su organización.
- Cuando han existido crisis en la organización, has pensado en salirte de esta. Siempre ha estado en la organización.
- Le gusta su organización. Por qué. Le gusta formar parte de ésta. Se siente orgulloso o le da lo mismo.
- Por qué está dentro de esta organización y no otra que existe en la región. Ha estado en otra organización regional, por qué se cambió a esta.
- Por qué no prefiere venderle al coyote.
- Para usted, es importante la organización. Por qué.
- Existe entre los socios/as algún tipo de "ayuda mutua" o tequio para acciones o labores que realiza la organización.
- Cómo es visto usted por la comunidad (sus vecinos, familiares, conocidos, compadres) al formar parte de la organización.

CATEGORÍA: INTEGRACION A LA VIDA COMUNITARIA

- Qué tan parecida es la estructura interna de la organización, con la forma como es la estructura autoritaria en la comunidad
- En qué épocas se ha permitido que entren nuevos socios a la organización. Cuándo se ha negado el acceso a ésta, por qué.
- Sabe cómo las autoridades de esta comunidad ven a la organización.
- Existe alguna herramienta o instrumento en donde se informe a las comunidades las actividades y gestiones de la organización.
- Cómo organización, se participa en festividades o reuniones comunitarias. Creen que la población

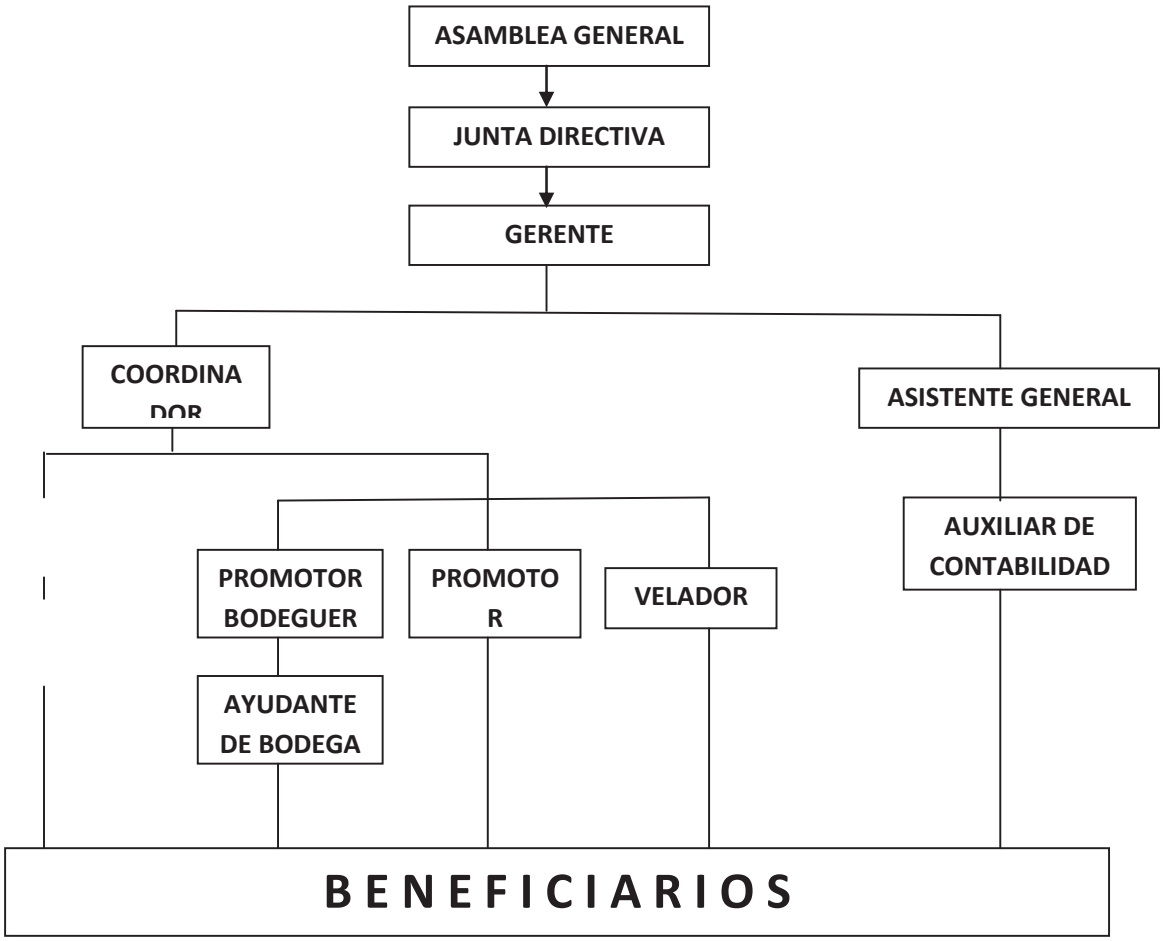
los ubica como un actor relevante

- Sabe si en eventos de la comunidad, se invita a la organización.
- Cómo se relaciona la organización con la comunidad. Sabe si tienen una relación o vínculo con las autoridades comunitarias.
- Cómo se involucra la organización con actores locales o regionales, qué tipo de relaciones tiene, qué tipo de apoyos recibe.

CATEGORÍA: PERMANENCIA

- Conoce los proyectos que se gestionan para apoyar a la organización. Participa usted en su construcción y/o detección de necesidades. Puede opinar en cómo invertir los recursos.
- Tiene usted hijos. A qué se dedican. Qué ha logrado darles a partir de su integración a la organización.
- Qué piensan sus hijos de la organización. La ven como algo a valorar y reconocen que será un legado que usted les dejará.
- Sabe si piensan integrarse sus hijos /as cuando usted ya no esté. Les gusta trabajar la tierra.
- Usted tiene suficiente tierra para dejar a sus hijos/as.
- Qué nivel de estudios tienen sus hijos/as.
- Sabe usted si la organización gestiona proyectos de desarrollo comunitario gestionados a favor de la región o tiene pensado hacerlo.
- Se depende mucho de donativos externos para seguir operando como organización.
- Qué pasaría si el gerente/asesor de la organización se va. Cree que podrían seguir operando.

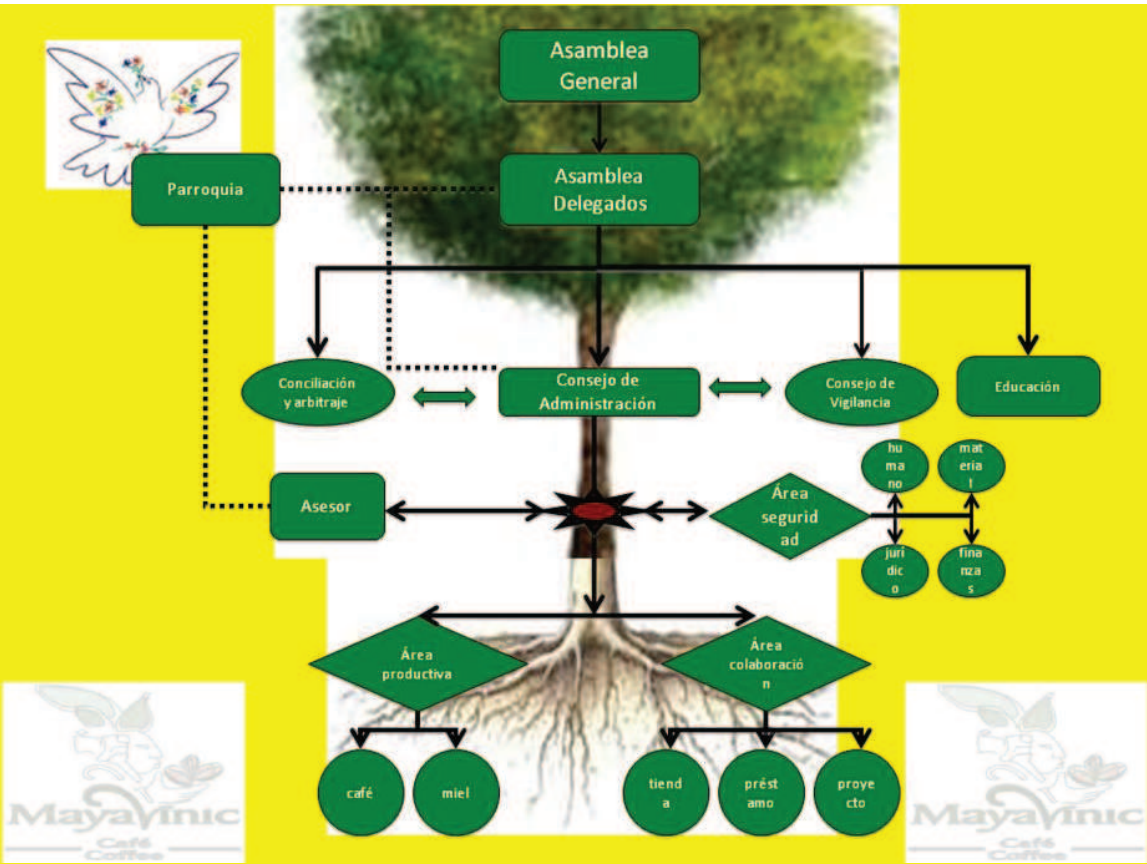
Anexo 4. Organigrama Guaya'b



Anexo 5. Características generales de las organizaciones

Característica	Guaya'b, A.C.	Maya Vinic, Soc. Coop.
Nombre oficial	Guaya'b, A.C.	Unión de Productores Maya Vinic, S.C. de R.L. de C.V.
Figura jurídica	Asociación Civil	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable
Año de creación	1999	1999
Población que la integra	Maya poptíes, mames	Tsotsiles (su mayoría). Mestizos
Municipios	Jacaltenango, San Antonio Huista, Concepción Huista, Todos Santos Cuchumatán, Unión Cantinil, San Pedro Necta, Santiago Chimaltenango y La Democracia	Chenalhó, Pantelhó y Chalchihuitán. 36 comunidades en total
Propiedad de la tierra	N.D.	Menos de 2 hectáreas
Número de miembros	380 productores de café (47 muj) 138 productores de mil (8 muj)	400 productores de café (XX mujeres) 86 productores de miel (3 mujeres)
Actividades de la organización	Café Miel	Café Miel
Actividades adicionales	Viveros y apiario comunitario Sistema de créditos claro y consolidado	Centro Ecológico Demostrativo (viveros y apiarios) Tienda comunitaria
Infraestructura	Bodega de café y bodega de miel Beneficio húmedo colectivo	Bodega de café Oficinas propias en San Cristóbal
Certificaciones	Comercio Justo Bird Friendly	Comercio Justo Internacional (FLO-I) IMO-Control (Suiza) Certimex (orgánico – actualmente ya no) Maya Cert
Estructura interna	Asamblea General de Socios Consejo de Administración (Presidente, secretario y tesorero)	Asamblea general de socios Asamblea de delegados (37) Consejo de Administración (presidente, secretario y tesorero) (3) Consejo de Vigilancia (3) Consejo de Arbitraje Comité de educación (3) Técnicos comunitarios (37) Representantes de miel Órgano: *La Coordinación*
Estructura operativa (empleados contratados)	Gerente General Asistente administrativo Auxiliares administrativos (2) Técnico café Técnico miel Promotores miel (2)	Asesor General Auxiliar Contable Responsable de Proyectos Tostador Responsable de bodega, tostado y ventas nacionales Chofer o monitor
Áreas de la organización	Asistencia Técnica Microcréditos para mantenimiento de cultivos Comercialización	Área de Producción (miel y café) Área de Cooperación (tienda y otros proyectos) Área de Seguridad (contabilidad, legal, administración, financiero)
Valores que rigen la organización	N.D. Guaya'b = Ayuda mutua en idioma poptí	Trabajo común organizado Igualdad Justicia en el trabajo común Democracia Ganancias compartidas Respeto y tolerancia a las diferencias Conservación de los recursos naturales
Producción 2009-2010	Café orgánico: 6 contenedores y 2	Café orgánico: 7 contenedores

(aproximada)	convencional Miel: 7 contenedores	Miel: 12 toneladas
Rol del equipo técnico-asesor-gerencial	Responsables de la operación	Vínculo con el mercado y comprometidos con los delegados y técnicos
Rol del gerente/asesor	Gerente tomador de decisiones	Vínculo y asesor
Premios obtenidos	N.D.	Derechos Humanos de la República Francesa 2001

Fuente: creación propia con datos proporcionados por las organizaciones

Anexo 6. Organigrama Unión de Productores Maya Vinic, Soc. Coop.