



# Ts'umbal Xitalha'

La experiencia de una cooperativa de café

El camino de la sistematización





 **ETNOECOLOGICA** 



# Ts'umbal Xitalha'

La experiencia de una cooperativa de café.  
El camino de la sistematización



# Ts'umbal Xitalha'

La experiencia de una cooperativa de café.  
El camino de la sistematización

Graciela Messina  
Enrique Pieck

---

Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café : El camino de la sistematización [recurso electrónico] / Enrique Pieck, Graciela Messina. México : Universidad Iberoamericana, Ciudad de México ; Universidad Iberoamericana, Puebla ; Centro de Derechos Indígenas, A. C., 2012. – URL: [www.uia.mx/publicaciones](http://www.uia.mx/publicaciones)

---

Diseño, formación y fotos: Arturo Estrada Acosta

Enrique Pieck Gochicoa  
Graciela Messina Raimondi

D.R. © 2012      Universidad Iberoamericana, A.C.  
Prol. Paseo de la Reforma 880  
Col. Lomas de Santa Fe  
CP 01219 México, DF  
[publica@ibero.mx](mailto:publica@ibero.mx)

Primera edición electrónica: 2012  
Primera edición: 2010

Todos los derechos reservados. Cualquier reproducción hecha sin consentimiento del editor se considerará ilícita. El infractor se hará acreedor a las sanciones establecidas en las leyes en la materia.

Hecho en México

---

Se terminó de editar el 15 de mayo de 2012 en la Dirección de Publicaciones de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.  
[www.uia.mx/publicaciones](http://www.uia.mx/publicaciones)

## Índice

---

Presentación	7
Prólogo	11
Introducción	15
I. El sentido de la sistematización	17
II. La metodología	21
III. El contexto de la experiencia: las comunidades	27
IV. El proyecto del CEDIAC	37
V. La cooperativa de café	51
VI. El lugar de las mujeres, los jóvenes y los adultos en la cooperativa	63
VII. Logros y situaciones problemáticas	69
VIII. A modo de conclusiones: Una visión integral de la experiencia de la cooperativa.	81
IX. Hacia dónde vamos	89
Epílogo	97
Anexo: Relación de entrevistas	99





## Presentación

---

Los testimonios del proyecto de sistematización del Cediac que aquí se presentan, son fruto de un largo proceso que inició en mayo de 2007 en una reunión de trabajo en Chilón, Chiapas; sin embargo, la idea de este proyecto nació antes. Fue en el curso de una plática informal, en un acercamiento de Óscar a mi lugar de trabajo, cuando él me planteó el interés de que lo pudiéramos apoyar en la sistematización de las actividades del Cediac. Ahí fue donde nació el compromiso y el interés, y también la apuesta por el desarrollo de un proceso en el que teníamos cifradas esperanzas. Para el Cediac era importante hacer un alto en el camino, observar el trecho andado y reflexionar sobre la experiencia; para nosotros implicaba el reto de dar cuenta de una experiencia de larga data, con una historia compleja, llena de procesos contradictorios, y con un fuerte componente social. Como miembro de la Universidad Iberoamericana, representaba también un compromiso y una responsabilidad con la obra jesuita, con un proyecto social al cual era importante contribuir dentro del oficio de investigador. El proyecto consistía en recuperar una experiencia que estaba permeada por el componente del trabajo: por la puesta en marcha de una cooperativa de café y por el impulso a diferentes actividades económico productivas que se desarrollaban en las comunidades por parte del Cediac. Es en este punto donde confluyeron los intereses del proyecto de investigación con las actividades que se desarrollan en la línea de 'Educación, Trabajo y Pobreza' del INIDE.

Hoy, después de un largo proceso de talleres in situ, de aprendizaje y entendimiento sobre diferentes ritmos de trabajo y concepciones del tiempo, de pláticas y correos intercambiados, de un largo proceso de acceso a la información, de análisis minucioso de testimonios, de someter las reflexiones a la visión de otros, de largas horas de escritura y de meditación sobre la riqueza de información que ha aportado este proceso, después de todo ello es una satisfacción enorme poder contar con este texto escrito -porque las palabras se las lleva el viento-, que es un texto de todos y en que estamos todos.

Se afirma, por parte de los estudiosos del tema, que la sistematización siempre es para algo. No hay esfuerzo de sistematización estéril, tiene el proceso la cualidad inherente de dar fruto, de aportar, de clarificar la mirada, de abrir el pensamiento, de mover a la acción. Ante todo es un proceso de reflexión y de autocrítica, una mirada a veces despiadada que nos invita a confrontar nuestras experiencias, procesos y hasta sentimientos. En este texto se da cuenta de todo ello. Recuerdo que en el primer taller que tuvimos con las personas que iban a colaborar en el proceso, comentábamos sobre este 'poder' de la sistematización de mostrar procesos, de hacer visibles las tensiones, cuestionamientos, satisfacciones, los significados que las personas otorgan a su participación, los conflictos que surgen y las expectativas que se generan. Empezábamos recién el proceso, terminábamos apenas de dar algunos toques al diseño de lo que sería el trabajo de campo. Costaba imaginar entonces que pudiéramos dar cuenta de toda esa gama de procesos, sin embargo así fue: el trabajo realizado en las comunidades, platicando con las personas de la cooperativa, fue mostrando y evidenciando el componente humano del proyecto en todas sus facetas. Es, además, un trabajo que fue de todos, en el que participaron todos, lo que hace que la investigación adquiriera un tono diferente. No es la sola visión externa del investigador, más bien éste termina siendo sólo un medio que ayuda a integrar las diferentes voces y a plasmarlas en un cuerpo de palabras y significados. Éste es el texto que aquí se presenta y que para el Cediac marca un alto en el camino. Como se señala en el texto, "el valor de la sistematización radicó en que permitió explicitar procesos, poner a la vista contradicciones y hacer más claras las posibilidades. En suma, la sistematización hizo posible una construcción colectiva de conocimiento a partir de la experiencia." Por ello, es una gran satisfacción presentar este informe en versión escrita, cuando esto era sólo un sueño en los inicios de esta empresa. Ello contribuirá a que la experiencia no se pierda, a que podamos difundirla y compartirla, a sacar lecciones y aprendizajes que permitan avanzar siempre un paso más en la dirección de ir construyendo nuevos escenarios y de visualizar estrategias para el cambio.

Hay muchas personas a quienes agradecer a lo largo de lo que fue todo este proceso. Yo agradezco mi tiempo como investigador del INIDE, que me dio el privilegio de haber coordinado este proyecto. Agradezco a Óscar y a todos los compañeros del Cediac y de la cooperativa Ts'umbal Xitalha', la confianza depositada y el ánimo con que se sumaron a esta iniciativa, donde su participación constituye una de las mayores riquezas de este proyecto. Gracias a María Luisa Crispín por los apoyos recibidos, porque siem-

pre confió y creyó en el proyecto y porque me alentó a responsabilizarme de este proceso. También agradecer la mirada y las aportaciones de todas las personas que participaron en la reunión de Puente Grande, donde se presentaron los resultados de esta sistematización, y donde se habló de la importancia de poder escribirla y publicarla. En esta última etapa, ya no tan sólo de escribirla, sino de pensar en su publicación, agradezco la solidaridad y el interés del personal del Programa de Interculturalidad y Asuntos Indígenas (PIAI), de Arturo, quien estuvo a cargo del diseño y edición final, y de los demás compañeros que hicieron posible esta publicación. Finalmente, agradezco la disposición y solidaridad de Graciela Messina para acompañar y comprometerse con este largo proceso. Su experiencia en este campo de la investigación, su formación académica y su agudeza y profundidad de análisis, ayudaron a que éste fuera no sólo un informe escrito, sino un informe que tiene vida, que habla a partir de sus sujetos y que anida esperanzas en un futuro mejor para las comunidades de Chiapas.

Hacemos votos porque este esfuerzo continúe, ya que la sistematización en sí es un proceso permanente que implica la mirada y el análisis en todo momento. Este fin de etapa, de arribo al puerto, lo único que hace es abrir compuertas en un proceso que ya no se detiene, que empezó ya desde hace tiempo.

Enrique Pieck Gochicoa  
Enero 2010



## Prólogo

---

*Hemos caminado...*

La historia de nuestra cooperativa comienza en junio del 2001, cuando iniciamos el recorrido de contacto y consulta por las casi cien comunidades que componen el territorio de la etnia xitalteca, para conocer de manera más directa la problemática del café en la región. Estas comunidades de indígenas tseltales ocupan las montañas del norte de Chiapas, en uno de los municipios más golpeados por la violencia de la pobreza extrema más inimaginable, el desdén gubernamental y la discriminación cultural.

Compartimos lo que para estas comunidades representa la lucha por la subsistencia diaria, en una experiencia de contrastes muy fuertes donde, por un lado, está la vida amenazada y vulnerada de miles de familias, el enorme trabajo que representa el cultivo del café, la cosecha donde se involucra toda la unidad familiar, el despulpado y beneficio húmedo que se realiza de manera manual, el traslado del café de la parcela al trapatio, llevándolo cargado en la espalda, los días de asoleado en patios o en tapescos de madera, el encostado y el acarreo final a orilla de camino de terracería para ser vendido a los ávidos intermediarios locales a precios determinados por la Bolsa de Nueva York. Mucho desgaste familiar y esfuerzo físico, y muy mísera retribución. Las fincas, los monocultivos y la explotación social, impusieron esta historia de injusticia en la vida de los tseltales xitaltecos, antiguos pobladores de estas tierras y montañas que después de 30 años recuperaron el 90% de su territorio.

Por otro lado, el contraste se completaba al ir acompañado de jTatic Pioquinto y jTatic Carmelino, y de sus esposas, jNantic Petrona y jNantic x'Isabela, antiguos Servidores Comunitarios encargados de esta región, con quienes caminamos muchos días, convivimos intensamente, escuchamos su palabra y su historia de vida y lucha. Fue muy impresionante ver cómo a pesar de este contexto tan adverso, se encarnan y se tejen en ellos de manera natural, redes de servicio y solidaridad, donde la hospitalidad y el compartir lo poco que se tiene, diseña un modo comunitario de ser, un comportamiento social, una manera humana de estar en esta realidad.

Descubrir sus procesos de subsistencia, de restauración ecológica y de producción orgánica existentes ya en algunos de sus parajes, rancherías y organizaciones, nos marcó el camino a seguir en la ruta de consolidar y socializar las prácticas ya existentes, dejar de vender el café como materia prima, abandonar la comercialización a nivel local, agregarle valor al producto a través de su industrialización como proceso de aprendizaje, promover esta alternativa desde lo pequeño para generar organización local y regional y, sustentar así, su estrategia de uso múltiple, orientado a la autosubsistencia y no al mercado, a la mayor diversidad y no a la especialización en un solo cultivo. Percibimos que todo es saber en la comunidad: las prácticas, la fiesta, la resolución de conflictos, el tiempo y lugar de la siembra de la milpa. Son estrategias de vida que materializan la búsqueda de mejores condiciones familiares y comunitarias, al transformar potreros y monocultivos en milpas mayas, en cafetales diversos, llegando a los actuales sistemas agroforestales cafetaleros que configuran el paisaje local y regional de esta rica región bio-cultural.

Los ocho años de vida que lleva la cooperativa Ts'umbal Xitalha' S.P.R. (2002 – 2010), no se entenderían sin esta experiencia fundante, que se ha mantenido y replicado a lo largo de este tiempo de tender puentes con nuevas comunidades de otros Ts'umbaliletic, con académicos y amigos de la Universidad Iberoamericana Santa Fe y Puebla, ITESO, ECOSUR, del Instituto de Ecología de la UNAM y Etnoecológica del Dr. Toledo y la Dra. Moguel, amigos y compañeros de camino de la Fundación Kichantic, del Grupo Jade, entre otros.

La sistematización presente da cuenta de la experiencia de la cooperativa y del proyecto del CEDIAC, “con un enfoque crítico e intersubjetivo –‘entre muchos’- para transformar la práctica y compartir los aprendizajes con otros”, como lo mencionan los autores de este texto, de que caminamos acompañados, como fue al inicio, forjando esta alternativa, mirando y aprendiendo de lo que hay en otros corazones, y sobretodo de nuestros logros y fracasos que nos llevan a la reestructuración necesaria de nuestro funcionamiento. El recorrido se volvió metáfora de cómo el Centro de Derechos Indígenas, A. C. (CEDIAC) debía continuar en este proceso de crear las mayores sinergias posibles, sacando el “mensaje y el aprendizaje” a las experiencias pasadas de fracaso local de muchas cooperativas, de dependencia del subsidio gubernamental y de la política paternalista.

Este proceso de construcción social ha crecido sobretodo de la mano con la dificultad de asumir la complejidad inherente a un proyecto que busca la sustentabilidad y la integralidad. ¿Por dónde desmadejamos el hilo?, era nuestra pregunta básica. Y había que empezar por algún aspecto, por algún lugar geográfico, por algún proceso organizativo. En la estrategia por impulsar la comercialización de productos terminados de café orgánico dentro del circuito del comercio justo, se consideraron diversos aspectos en los que se buscó generar un impacto (lo ambiental, lo cultural, lo económico, lo político), que poseen su grado propio de dificultad y de transformación y cuyos resultados se expresarán a mediano y largo plazo.

De igual manera, el darle viabilidad productiva, económica y organizativa, implicó considerar nuevas dimensiones que significan mayor dificultad y que expresan su complejidad: lo administrativo–contable, lo educativo, la adquisición de cierta infraestructura, el trabajo de género y de generaciones, la creación de capacidades y habilidades en los cuadros organizativos, la nutrición familiar, la cuestión financiera que en un contexto de crisis económica representa una dificultad considerable para regiones y sectores sociales descapitalizados y excluidos de las prioridades gubernamentales. De manera especial, dado que no hay sustentabilidad rural sin agricultura sustentable, el proyecto tiene el reto de dar mayores resultados en el campo específico de la agroecología, base sin la cual no se genera mejoramiento en el uso y manejo de los recursos naturales con los que cuentan.

Vivimos actualmente muchas situaciones problemáticas que la sistematización ayuda a esclarecer y a proponer abordajes creativos nuevos. Se busca, como plantean los autores, adelantar este proyecto integral, que sea tanto “económico como político y cultural, que permita afirmar la identidad tzeltal y hacer un ejercicio de ciudadanía participativa”.

Agradezco de todo corazón el esfuerzo, la dedicación y el trabajo de muchos compañeros y compañeras de afanes en el CEDIAC y Bats’il Maya, a los productores y sus familias, a los amigos y amigas que han hecho posible este caminar junto al pueblo tzeltal. En especial a Enrique Pieck y Graciela Messina quienes desde el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación (INIDE) de la Universidad Iberoamericana, en su línea de investigación Educación, Trabajo y Pobreza, hicieron posible este documento de trabajo que refleja el tramo caminado y señala senderos de reestructuración.

Termino con estas palabras del documento: “Los problemas quedaron más claros después de la sistematización. Algunos tienen más posibilidades de ser resueltos, que otros que se perciben como estructurales y de compleja solución”.

Óscar Rodríguez Rivera  
Enero 2010



# Introducción

---

El informe que se inicia presenta la sistematización de la cooperativa de café Ts'umbal Xitalha' organizada por el CEDIAC (Centro de Derechos Indígenas A.C.)<sup>1</sup> en la zona de Chilón, Chiapas. El CEDIAC, a su vez, se inscribe en el marco de la misión jesuita de esa región. El propósito del texto es dar cuenta del proceso de constitución y desarrollo de la cooperativa, que surgió del diálogo entre las comunidades indígenas y el proyecto del CEDIAC. En este relato se hacen presentes los esfuerzos realizados desde el CEDIAC para crear condiciones para el fortalecimiento de los sujetos sociales y de las comunidades. Las transformaciones que tuvieron lugar en los miembros de la cooperativa y sus familias, así como en el propio equipo del CEDIAC, ocupan un lugar central en el relato. Asimismo, se reseñan los hitos de esta construcción, los logros y los principales obstáculos, destacando en cada caso la visión singular de los diferentes actores.

En esta historia se hace presente la *"buena vida"* (*Lequil Cuxlejilil*, en tzeltal) como una manera de las comunidades indígenas de ser y estar en el mundo. Por su parte, el equipo del CEDIAC ha sido intercultural en varios sentidos, desde transitar de la lengua tzeltal al español, y contar con la presencia de jóvenes tzeltales y de jóvenes y adultos mestizos, hasta haber hecho suya la lógica de pensar *"desde el corazón"*. Esta disposición puso en crisis la lógica de la cultura occidental, que asume a la razón y a la cultura escrita, *"los libros"*, como la principal fuente de conocimiento.

Además, el equipo del CEDIAC ha establecido un diálogo continuo con otras organizaciones, tales como la Universidad Iberoamericana y otras universidades y organizaciones sociales, en vistas de pensar juntos su trabajo en Chiapas. En este contexto, el equipo del CEDIAC se ha constituido como una comunidad de aprendizaje entre diferentes unidos por una tarea común.

En congruencia con esta realidad, la sistematización fue realizada como una tarea conjunta entre el CEDIAC y la línea de investigación de *"Educa-*

---

<sup>1</sup> El CEDIAC es un asociación civil (A.C) surgida desde la misión jesuita de Bachajón; además desde la misión se fundaron otras dos A.C .

*ción, Trabajo y Pobreza*" del INIDE/ Universidad Iberoamericana. Asimismo, el texto resultante de la sistematización ha sido concebido como una narración colectiva, donde se hacen presentes las voces de los grupos que formaron parte de la experiencia. El sentido del texto radica en contar con un relato que permita reflexionar acerca de las relaciones entre la cooperativa y el CEDIAC, con la finalidad de buscar nuevas posibilidades. La apropiación del relato por los miembros del equipo y de la cooperativa, es uno de los objetivos centrales de este esfuerzo sistematizador. Al mismo tiempo, el informe permite compartir la experiencia con otras organizaciones sociales.

La estructura del informe es la siguiente: en la primera parte se caracteriza la sistematización, cuál fue su intencionalidad y cómo se desarrolló; en la segunda parte, se describe la metodología, las distintas maneras en que se recuperaron los testimonios de los diferentes participantes; en la tercera parte, se analiza el contexto de la experiencia, en particular la situación económica, cultural y política de las comunidades inscritas en la cooperativa; en la cuarta parte, se presenta el proyecto del CEDIAC, el enfoque y los principios orientadores, así como las características del equipo; en la quinta parte se da cuenta de la cooperativa, haciendo referencia a su origen y desarrollo, las oportunidades y las agendas pendientes, el significado de esta organización para los productores; en la sexta parte, se hace una mención particular al lugar que ocupan en la cooperativa las mujeres, los jóvenes y los adultos; en la séptima parte, se realiza una síntesis de la experiencia, en particular sus principales aprendizajes y tensiones; finalmente, se esbozan algunas posibilidades hacia el futuro, definiendo un horizonte donde convergen la economía solidaria indígena, la interculturalidad y el enfoque de género.

La iniciativa e invitación a la realización de este esfuerzo de sistematización provino del Programa de Interculturalidad y Asuntos Indígenas (PIAI) de la UIA, instancia que junto con la Fundación Ford brindó el apoyo para efectos de sufragar los gastos y viáticos involucrados en esta tarea. La tarea de elaborar este informe final de la sistematización estuvo a cargo de una de las integrantes del equipo de la línea de investigación "*Educación, Trabajo y Pobreza*" del INIDE/ Universidad Iberoamericana, Graciela Messina, contando con el asesoramiento y revisión de Enrique Pieck. Desde ese lugar agradecemos la confianza tanto como la disposición a participar de todos los productores entrevistados, de las y los compañeros del CEDIAC y de los especialistas externos que participaron en los talleres de reflexión.

# I

## El sentido de la sistematización

---

La pregunta que sustenta este apartado es “para qué la sistematización”; de esta pregunta se derivan otras tales como: “cuáles son sus beneficios, qué se puede iluminar, qué se puede cambiar a partir de la sistematización” y “con quiénes y para quiénes”. Intentamos contestar esta indagación previa explicitación de qué se entiende por sistematización y qué se sistematizó.

La sistematización es un tipo de estudio o de investigación que busca dar cuenta de la singularidad de la experiencia, sin aspirar a la generalización, mediante un proceso de construcción crítica de conocimiento con los propios participantes. La sistematización nace desde el campo de la educación popular a fines de los ochenta, desarrollándose en forma continua hasta la fecha. A lo largo de este tiempo, ha tenido lugar un proceso de diversificación teórica y práctica, que ha dado lugar a varias corrientes o escuelas al interior de la sistematización.

El CEDIAC hizo una opción política “emancipadora”, al elegir esta forma de investigar, ya que se alineó en el campo de la investigación participativa. Decidió que los miembros de la cooperativa no fueran “objeto de estudio” sino constructores de un relato. Al mismo tiempo, el CEDIAC adoptó un tipo de investigación “colaborativa”, que es también una opción política de apertura de juego, al buscar la presencia y el acompañamiento de un equipo de investigadores externos, que no habían participado en la experiencia de la cooperativa<sup>2</sup>. Finalmente, el CEDIAC optó por sistematizar su propio trabajo y equipo, en un ejercicio en el cual la investigación corrió los límites e incluyó a la propia institución y no sólo a la estructura asociada que había creado, en este caso, la cooperativa.

La experiencia de los participantes de la cooperativa de café y de los miembros del equipo de CEDIAC es “lo que se sistematizó” y es lo que constituye la materia prima de este informe. Decir “experiencia” es nombrar lo

---

<sup>2</sup> Equipo de la línea de investigación “Educación, Trabajo y Pobreza”, del INIDE/Universidad Iberoamericana. Desde el año 2007 el equipo estuvo coordinado por Enrique Pieck, profesor-investigador del INIDE y contó con la colaboración de Graciela Messina durante todo el proceso.

que le sucede a un sujeto, lo que le pasa, lo que lo rodea, lo envuelve, lo constituye, lo conmueve y también cómo esto conmueve a los que miran esta situación. La experiencia es de un sujeto con otro, entre sujetos, en colectivos. La experiencia de la cooperativa ha sido una construcción “de a muchos”, entre diferentes, en tiempos y espacios diversos. Esta experiencia creó un patrimonio, se consolidó como una referencia para el grupo y para los afuerinos, definió sin determinar los posibles escenarios futuros. La sistematización buscó dar cuenta de esta experiencia grupal, de su complejidad, su historia, su presente y sus posibilidades. A su vez, la experiencia de la cooperativa fue puesta en relación con el proyecto del CEDIAC y con las comunidades participantes. En cada una de estas realidades interesó sistematizar qué hacían y pensaban los sujetos, qué cambios tuvieron lugar en ellos, así como los procesos de construcción de las organizaciones, las condiciones, las tensiones, los logros, las dificultades, la atribución de significados y las resignificaciones. El conjunto de estas tres realidades en relación, así como los vínculos entre ellas se constituyó como el campo de la sistematización o el lugar de la experiencia, éste es el espacio que fue sistematizado. Este “lugar de experiencia” fue interrogado desde el punto de vista de querer reconocer y valorar lo vivido así como pensar en cómo seguir, en particular los cambios de giro en el proceso y los patrimonios a conservar o recrear desde un nuevo proyecto o una nueva etapa. La reestructuración del CEDIAC y de la cooperativa fue definida como el horizonte al cual podría contribuir la sistematización.

Los productores y los hijos de los productores, los jóvenes, fueron caracterizados por el equipo del CEDIAC, como dos grupos o poblaciones diferenciadas al interior de las comunidades, con proyectos de vida diferentes, con concepciones diferentes acerca de qué es “la buena vida”. Para el CEDIAC, cada uno de estos grupos fue abordado desde su singularidad.

Además, el coordinador del CEDIAC aludió a su inquietud acerca de cómo resolver la tensión entre la sistematización referida a un momento, a este presente, y los 50 años de historia de la misión jesuita, de los sucesivos cambios en la gente, en las prácticas de las comunidades, en el sentido atribuido al café. Ante la opción de realizar o no un estudio histórico, se decidió que la sistematización estaría referida al presente, mientras algunos hitos del pasado serían incluidos sólo para comprender mejor la situación actual.

En este marco, el propósito general que organizó la sistematización fue el siguiente:

- Dar cuenta de la experiencia de la cooperativa y del proyecto del CEDIAC, con un enfoque crítico e intersubjetivo- o “entre muchos”- para transformar la práctica y compartir los aprendizajes con otros.

Los objetivos específicos de la sistematización fueron:

- Explicitar las múltiples dimensiones involucradas en la cooperativa de café del CEDIAC, así como las relaciones mutuas entre ésta, el proyecto del CEDIAC y las comunidades.
- Crear condiciones para la reflexión del personal del CEDIAC y de los miembros de la cooperativa en torno al sentido de su trabajo.
- Facilitar procesos de transformación social y cultural que permitieran resolver los actuales problemas que atraviesan tanto la cooperativa como el equipo del CEDIAC.

Las preguntas centrales de la sistematización se orientaron a mostrar el sentido y los procesos de cambio de la cooperativa: ¿En qué condiciones surgió y para qué? ¿Cómo se creó la cooperativa a partir de las comunidades? ¿Qué cambios llegaron con el CEDIAC? ¿Qué significa el café para los productores? (qué significado le atribuye cada actor) ¿Cómo la experiencia transformó a los miembros del equipo del CEDIAC? ¿Cómo seguir?

En este proceso, los miembros del CEDIAC estuvieron dispuestos a mostrarse, exponerse, contar su historia, con luces y sombras, con aciertos y caídas. Los investigadores externos, por su parte, se involucraron en el proceso y se fueron haciendo parte de la historia. El equipo del INIDE realizó la sistematización cuestionando el papel del experto y del “saber experto”, evitando ser el “centro” del proceso, o el que investiga al otro. Por el contrario, desde una cercanía política, cultural y pedagógica con el proyecto, se buscó contribuir a la transformación social de las comunidades donde el CEDIAC está trabajando. Para todos, la sistematización fue una manera de pensar el futuro. Igualmente, ambos equipos buscaron un diálogo entre iguales, al mismo tiempo que reconociendo las diferencias de inserción institucional y de tipo de trabajo.

La sistematización no fue una actividad lineal que transitó del trabajo de campo a la escritura del informe final, para que entonces, y sólo entonces, el equipo del CEDIAC pudiera acceder a los resultados. Por el contrario, fue un proceso de reflexión continua, durante el cual los miembros del CEDIAC fueron formándose en el enfoque y la práctica de la sistematización, así como apropiándose de la experiencia, acompañados por investigadores externos.

La realidad de la cooperativa dio lugar a un relato escrito de los testimonios de los diferentes actores. El relato se constituyó a su vez como “otra realidad”. En este intento se buscó que las voces originarias permanecieran, uniendo sus expresiones textuales con las interpretaciones del equipo investigador. Al mismo tiempo, el texto aspiró a dar cuenta tanto de la experiencia grupal e individual, concebida como un patrimonio o un referente, así como de sus transformaciones y de la capacidad que fue emergiendo en los sujetos en torno a abrirse a nuevas alternativas. El texto a su vez espera crear a sus lectores, aquellos que estén dispuestos a escuchar.

El valor de la sistematización radicó en que permitió explicitar procesos, poner a la vista contradicciones y hacer más claras las posibilidades. En suma, la sistematización hizo posible una construcción colectiva de conocimiento a partir de la experiencia.

La sistematización tuvo lugar durante dos años (mayo 2007-mayo 2009), combinando momentos de formación acerca de la teoría y práctica de la sistematización con el análisis de la experiencia del CEDIAC en la zona de Chilón, y en particular la cooperativa de café. El principio que orientó esta decisión fue que se aprende a sistematizar sistematizando, en contacto con una realidad que parece familiar y al mismo tiempo necesita de mayor comprensión.

La sistematización fue abordada como un trabajo conjunto de las dos instituciones, CEDIAC e INIDE<sup>3</sup>, que desde ese momento sostuvieron un proceso continuo de reflexión e intercambio, combinando la formación en sistematización con la sistematización de la experiencia de la cooperativa.

El proceso se inició con una instancia grupal, un taller facilitado por el equipo del INIDE, donde participó el equipo central del CEDIAC, en el lugar de funcionamiento del proyecto (Chilón, Chiapas, mayo 2007). En ese taller se adoptaron los acuerdos básicos para comenzar la tarea, así como se presentaron y debatieron categorías centrales de la sistematización, tales como: experiencia, entrevista, triangulación, categorías, relato, hasta llegar a analizar el concepto mismo de sistematización. Asimismo, en el taller se definieron los ejes de la sistematización y las preguntas orientadoras; igualmente, se diseñó una guía para la entrevista semi-estructurada.

### **2.1 Los acuerdos**

El primer acuerdo adoptado durante el taller inicial consistió en definir la división del trabajo de sistematización en forma tal que el CEDIAC se encargó del trabajo de campo y del diálogo con los productores, mientras el INIDE coordinó el proceso, facilitó talleres de formación en sistematización, analizó los resultados y elaboró el informe final. Esta decisión hizo que el equipo del CEDIAC combinara las tareas de ejecución del proyecto con las de consulta a los productores y reflexión acerca de su prácti-

---

<sup>3</sup> Las conversaciones iniciales con el CEDIAC y con el Programa de Interculturalidad y Asuntos Indígenas (PIAI) de la UIA, para definir la colaboración del INIDE, así como la coordinación del proyecto de sistematización, estuvieron a cargo de Enrique Pieck.

ca, mientras el equipo investigador asumió las tareas sistematizadoras más complejas. Esta opción tuvo varias ventajas, tales como hacer posible el acceso a los productores, por la familiaridad que existía y por el uso común del idioma tzeltal, así como simplificar la tarea, porque ésta se realizaba como parte del trabajo cotidiano en el proyecto. En el mismo sentido, esta división del trabajo hizo posible que los investigadores compartieran sus saberes sobre la sistematización y que asumieran las tareas que requerían mayor nivel de especialización. Sin embargo, también implicó riesgos, ya que al no conversar con los productores en forma directa, los investigadores accedieron a testimonios mediatizados por el equipo del CEDIAC. Sin embargo, debido a los tiempos escasos disponibles para la sistematización, ésta fue la única opción posible. Queda abierta la posibilidad de que en un futuro cercano los investigadores entren en contacto directo con los productores, en un proceso conjunto con el equipo de CEDIAC.

El segundo acuerdo fue escuchar las voces tanto de los productores de la cooperativa como de los miembros del equipo del CEDIAC. Esta opción implicó investigar también al propio equipo, dando cuenta de su sistema de creencias y de sus impresiones acerca del trabajo y de la cooperativa.

El tercer acuerdo fue adoptar la técnica de entrevista semi-estructurada en profundidad, que se apoyó en algunas preguntas específicas. Esta opción tuvo el valor de posibilitar que el entrevistado configurara el campo de respuestas y al mismo tiempo existiera una orientación para concentrarse en algunos temas relevantes. Las entrevistas se inscribieron en la "cultura de la hospitalidad", propia de las comunidades indígenas, que contribuyó al diálogo.

A partir de ese taller, el equipo del CEDIAC comenzó la reflexión con los productores de la cooperativa, así como entre ellos mismos. La sistematización adoptó en el terreno la misma estructura de la "gran marcha" o recorrido inicial que hizo posible el surgimiento de la cooperativa. En este sentido, la sistematización fue "recorrer y escuchar", tarea esta vez a cargo de los promotores del CEDIAC. Los grandes temas a sistematizar fueron el contexto, el proyecto del CEDIAC y su equipo, así como la cooperativa. Para conocer las opiniones de los productores, los promotores del CEDIAC realizaron entrevistas semi-estructuradas acerca de la cooperativa (17), adoptando la lengua tzeltal para esta actividad, en la mayoría de los casos. Las entrevistas fueron grabadas, en común acuerdo con el o la entrevistado/a. Posteriormente, los mismos promotores realizaron las transcripciones y la



traducción al español de los relatos grabados. Las entrevistas de los productores se distribuyeron por género como sigue: 10 hombres y 7 mujeres; los relatos de las mujeres en su mayoría fueron más breves.

Por su parte, los miembros del CEDIAC, de diverso tipo (promotores comunitarios, miembros del equipo central, pasantes), elaboraron textos o relatos escritos por ellos mismos, acerca de los mismos temas que los productores (14 relatos); tres miembros del equipo realizaron dos relatos. Los miembros del equipo se distribuyen por género predominando los hombres (4 mujeres y 7 hombres). En los testimonios escritos también predominan los masculinos (9 masculinos y 5 femeninos).

## 2.2 Sobre el proceso

Al desarrollarse el trabajo de campo por parte del equipo del CEDIAC, con poca experiencia en sistematización, lo que pasó en la práctica fue que:

a) se concentró en unas pocas comunidades (4 comunidades), para evitar que la dispersión geográfica alargara el proceso. Esta decisión estuvo determinada en alto grado por el tiempo escaso con el que contaba el equipo ejecutor, concentrado en las tareas propias del proyecto. Si bien esta opción permitió realizar la consulta, al mismo tiempo redujo las posibilidades de escuchar a otras comunidades, o sea que limitó la diversidad de los testimonios. Queda abierta la posibilidad de dialogar en el futuro con las comunidades que no fueron involucradas en este estudio.

b) incluyó sólo a los productores que eran miembros de la cooperativa y dentro de éstos se concentró en los socios fundadores varones, aún cuando involucró a algunos más nuevos. Esta opción permitió conversar con los conocedores, con los que habían vivido la historia desde el principio. Desde el CEDIAC, esta opción se fundamenta argumentando *“entrevistamos a los fundadores, a gente clave en el origen de esta propuesta que recoge experiencias anteriores de otras cooperativas, a partir de lo que ya saben hacer y potenciarlo (...) Tuve mucho gusto en preguntarles y captar tantas sus esperanzas como sus desánimos. Tienen mucho que decir y aportar”*. Al mismo tiempo, se espera dialogar en el futuro con los otros, los que no se incorporaron a la cooperativa, los que se retiraron, los que recién se están integrando, para lograr una mayor diversidad de puntos de vista. También se espera conversar más largo con las mujeres adultas y con los jóvenes de ambos sexos, para contar con una mayor presencia de sus voces.

c) dio lugar a testimonios diferenciados entre sí en términos de sus contribuciones; en algunos casos se logró que las entrevistas fueran “en profundidad”, dando cuenta de una visión de conjunto y de una perspectiva crítica, mientras en otros los temas fueron analizados de una manera más superficial.

El trabajo de campo se acompañó desde el INIDE mediante otros dos talleres presenciales en Chilón y asistencia virtual. En cada uno de esos talleres, se continuó con la formación en sistematización y se analizaron los resultados en las diferentes fases del proceso.

Sobre la base de la lectura, reflexión y sistematización de los relatos escritos, emanados tanto de las entrevistas como de los talleres en Chilón, el equipo del INIDE identificó temas y subtemas, así como situaciones significativas. A partir de estas dos aproximaciones, analítica *versus* holística, se arribó a la construcción de categorías, focos, tensiones, ausencias y presencias, “figuras” o escenas de habla. A continuación se triangularon los testimonios de los diferentes productores entre sí y con los testimonios del equipo del CEDIAC. En particular, ha interesado reconocer en los relatos de los participantes presencias y ausencias, lo que se dijo y lo que no, tensiones o contradicciones fundamentales, todo aquello que permite una visión más compleja de la realidad en que se mueve el CEDIAC. En todo momento se ha buscado recuperar el habla de los productores y de los miembros del CEDIAC, que reiteradamente emplean un lenguaje poético, poblado de metáforas y alegorías. La cooperativa es definida como el “*fruto que surge de la suma de voluntades*”, el seguimiento como “*caminar juntos*”, la buena vida como “*penetrar en el corazón de los tzeltales*”.

La tarea consistió en organizar los relatos de los participantes en un relato general, que superó la fragmentación de las visiones una a una, para hacer posible una visión densa emergente del entrecruzamiento de los textos particulares. A partir de los registros de las entrevistas se buscó una visión de conjunto que al mismo tiempo fue una nueva interpretación, que se diferencia por las categorías emergentes que se fueron identificando. Aún así, conscientes de la arbitrariedad de esta operación interpretativa, la imagen lograda da cuenta del proyecto del CEDIAC y de la cooperativa en sus múltiples dimensiones y procesos.

Finalmente, en mayo del año 2009 se realizó una reunión para “*compartir la información reciente sobre el proceso de desarrollo comunitario sustentable im-*

*pulsado por CEDIAC, para analizar, discutir, problematizar y reorientar el proceso local y definir perspectivas y tareas” (Guadalajara, Puente Grande, Casa de Ejercicios Espirituales). En esta reunión se presentaron los resultados de la sistematización, contándose con la participación del equipo del CEDIAC, del INIDE, del PIAI y especialistas externos de organizaciones de la sociedad civil (Fundación Kichantic, Grupo Pando) y de cuatro universidades (Universidad Iberoamericana, Sede Santa Fé y Sede Puebla, Instituto de Ecología de la UNAM sede Morelia, ITESO, Guadalajara y ECOSUR, San Cristóbal de Las Casas). En este sentido, el CEDIAC invitó a todos aquellos que habían participado en el proceso de construcción y/o de sistematización de la experiencia.*

El texto de la convocatoria da cuenta de la apertura crítica del CEDIAC hacia su propia experiencia, así como su disposición a escuchar otras voces, ya que hace mención a: *“la experiencia posee tanto aspectos constructores de una nueva realidad local como aportes al debate sobre el mejoramiento de los modos de vida indígena. También tiene elementos fallidos, mal atendidos o mal enfocados que necesitan reorientación y modificación”.*

Los aportes de los participantes de la reunión de Puente Grande brindan luces tanto acerca de la historia, del presente y del futuro del CEDIAC, como de la cooperativa. Esas contribuciones se han incorporado a este informe.

En consecuencia, este informe es el resultado de un proceso de construcción colectiva, donde se conjugaron las voces procedentes de diferentes comunidades: las comunidades indígenas que participan en la cooperativa, la comunidad intercultural del CEDIAC, la comunidad de los investigadores que colaboraron en la sistematización, asesores y acompañantes externos desde el inicio del proceso, investigadores invitados que participan a su vez en otras comunidades, las comunidades de aprendizaje que resultaron ser los talleres de proceso en Chilón, así como el taller final de Puente Grande donde se analizaron los resultados de la sistematización.



Este apartado acerca del contexto hace mención exclusivamente a las comunidades involucradas en el proyecto de la cooperativa de café Ts'umbal Xitalha'. En este sentido, no se incluyen referencias acerca del estado de Chiapas, México en su conjunto, América Latina o el mundo en su totalidad. Sin embargo, las comunidades reflejan a nivel local gran parte de los rasgos y tensiones presentes a nivel macro-estructural. Al mismo tiempo, las comunidades presentan elementos singulares. El propósito de este apartado es mostrar cómo son las comunidades, en vistas de cómo podrían ser bajo otras condiciones. Se analizaron tres dimensiones de las comunidades: la cultural, la política y la económica, en base a los testimonios de los diferentes actores.

### 3.1 La dimensión cultural

Desde el punto de vista cultural se hacen presentes en las comunidades dos tradiciones, que están integradas entre sí, que giran en torno al cristianismo, y al mismo tiempo conservan su singularidad: la cultura tzeltal maya y la cultura occidental. Esta coexistencia es también la convivencia de dos lenguas: el tzeltal y el español. La cultura occidental es la cultura de la cristiandad, que se expresa entre otros en la presencia en las comunidades de los cargos religiosos, que funcionan como un sistema de evangelización, comunicación y distribución de la autoridad y el trabajo comunitario. La cultura tzeltal, el uso de la lengua, el "ser tzeltal", "la buena vida", "el corazón", son referencias comunes para todos los productores; también lo son para los miembros del equipo del CEDIAC, que desarrollan sus proyectos en convivencia con los pueblos originarios, a partir de recuperar sus patrones culturales. Asimismo, lo propio de la cultura tzeltal es centrarse en el trabajo y no en el discurso, en la comunidad y no en los sujetos individuales, y aun más, ver al sujeto como parte de una unidad familiar. Justamente esta referencia a la comunidad, al trabajo y a la familia es reapropiada desde la cooperativa, configurando su organización. Además, en las comunidades se hace presente una relación armoniosa con la naturaleza. Una compañera del CEDIAC comenta: *"me han dejado maravillada las distintas maneras de sentir la madre tierra, por parte de los hombres y mujeres tzeltales...me continúa maravillando, me da ejemplo de una relación profunda de armonía y equilibrio"*.

El trabajo es concebido en las comunidades tzeltales como trabajo solidario, colectivo, igualitario, donde *“todos hacen algo”, “se jala parejo” y “trabajamos juntos”*. En el mismo sentido, el trabajo se asocia con colaboración y con *“sacar adelante”*. El trabajo, que se vincula o corresponde con el ciclo agrícola, es definido en términos de camino, de algo en movimiento, *el trabajo camina o no camina*, de acuerdo con los productores. En la lógica occidental el trabajo funciona o no funciona; con estas palabras se enfatiza la dimensión funcional del trabajo, su aporte al sistema social, la familia o el sujeto. En la sociedad tzeltal, el trabajo camina, sigue un rumbo, se busca, se transforma, se construye, se resignifica... Además, el trabajo está estrechamente relacionado con la familia, en forma tal que *“el trabajo teje las relaciones entre la familia”* y la familia es el lugar desde donde se realiza el trabajo. En el caso de la cooperativa, se ha recuperado esta forma de vivir el trabajo por parte de las comunidades. Consecuentemente, la familia es el lugar desde donde se hace el trabajo de la cooperativa, mientras el trabajo en esta organización se caracteriza por ser colectivo y solidario.

Las relaciones de género están organizadas en las comunidades siguiendo un patrón histórico machista, *“el hombre habla mucho y manda mucho”, “siegue mandando y hablando más que las mujeres”*. Sin embargo, la situación está cambiando: *“las mujeres ya salen en las reuniones, tienen el derecho de la palabra en las asambleas y pueden participar”*.

En las comunidades involucradas en la cooperativa, la manera de conocer, de aprender, adopta un patrón cultural que se sintetiza en los siguientes rasgos, según los miembros del CEDIAC:

- a) *“el conocimiento es conocimiento de las cosas”*;
- b) el conocimiento tiene lugar según la tradición, se observa *“apego”* a las maneras de hacer y pensar tradicionales: *“hacen las cosas como ellos lo saben”*; en el mismo sentido: *“no consideran que la maquinaria sea indispensable”*;
- c) al mismo tiempo, se hace presente *“el deseo de aprender y experimentar cosas nuevas”*, tales como los abonos orgánicos;
- d) aún más, una compañera del CEDIAC destaca: *“todo es saber en la comunidad”, “la organización es un saber”*. Esta idea de que el saber está en todos lados y en todos los comuneros implica una diferencia radical con la lógica occidental.

### 3.2 La dimensión política

Desde el punto de vista político, el asistencialismo del gobierno es denunciado por los miembros del CEDIAC como un rasgo central del contexto social en el cual se desenvuelven las comunidades. También los productores hacen referencia a esta característica, sin nombrarla como asistencialismo, sino como el lugar de la mentira, del engaño a la gente a través de los favores, de los programas...; al respecto señalan que los programas sociales tienen un impacto desfavorable en la gente, que *“deja de trabajar y se queda esperando”*. El gobierno es denunciado como un lugar que no protege; aun más, como un lugar que genera dependencia y que promueve la pasividad. Al respecto, señalan: *“los gobiernos ya no están trabajando bien”; “porque el gobierno tiene muchas mentiras y de cómo nos enseña y ya estamos acostumbrados de mentirnos con el dinero”*. Para algunos, sin embargo, la situación es confusa y el gobierno que engaña sigue viéndose como lo único que existe, pero al mismo tiempo como un lugar de estancamiento:

*“hay donde no pensamos que nos está mandando el gobierno, y nosotros mismos no queremos pensar porque está difícil de analizar. Cuando analizamos no ganamos nada, sólo te da dolor de cabeza..., vamos a quedar atrapados y ya no podemos caminar, hasta nos da cansancio, ahí ya no sabemos, o lo botamos, que entre lo que es bueno. Así decimos mejor vamos con el gobierno, pues así está la experiencia que tengo sobre las necesidades”*.

Otros productores están conscientes de que pueden intentar algo diferente, relacionado con una mayor autonomía. Estos productores perciben que ellos mismos pueden ser *“sus propios padres”*, es decir los que deciden la orientación de sus vidas. Al respecto valoran el acompañamiento del CEDIAC, que les ha permitido darse cuenta de la situación en que vivían: *“lo que nos está apoyando a aprender es cómo trabajar con nuestros alimentos, ya se está viendo de que los gobiernos ya no están trabajando bien; entonces los productores han empezado a pensar “...si el gobierno va a ser nuestro padre o nosotros mismos nos apoyamos”*.

La contrapartida del asistencialismo es la militarización y la paramilitarización de la zona, por parte del gobierno federal y estatal, que son consideradas desde el equipo del CEDIAC como presencias permanentes, generadoras de un sentimiento de inseguridad y temor. Ante esta situación, el CEDIAC tuvo que adecuar sus estrategias de trabajo.

El EZLN por su parte, aparece casi como un fantasma, alguien a quien no se nombra o se nombra poco, pero que define la escena. En efecto, los municipios autónomos del zapatismo están cerca o se entremezclan con las comunidades inscritas en la cooperativa. Incluso hay participación de bases de apoyo en ella. Además, fue el EZLN el que cerró un ciclo histórico de tres décadas de lucha agraria, que hizo posible que los actuales productores pudieran recuperar su territorio y su condición de propietarios en 1994, cuando tuvieron lugar las “invasiones” a las tierras comunales o ejidales que habían sido privatizadas y dado lugar a grandes latifundios. Aunque se mencione poco, la actitud básica es de respeto y aportan una visión del territorio y de los derechos indígenas que es benéfica a la cooperativa.

### 3.3 La dimensión económica

Desde el punto de vista económico, el primer punto a destacar es la destrucción continua de la propiedad comunal de la tierra en esta región desde la colonia. En este marco, adquiere particular significación el proceso ya reseñado de la lenta recuperación de los territorios a partir de los años 70 y que se intensifica con el levantamiento zapatista del año 1994, que hicieron posible el tránsito de los actuales productores desde “peones a propietarios”. *“Esta oleada de recuperación de tierras puso en manos indígenas los últimos latifundios”*, asevera el coordinador del CEDIAC. Sin embargo, la cuestión de la tierra está lejos de estar resuelta, ya que sigue sujeta a un proceso creciente de fragmentación, despojo y nuevas privatizaciones. El municipio de Chilón sigue siendo un espacio donde persisten los enfrentamientos por la cuestión de la tierra. *“Al lograr el acceso a pequeñísimas cantidades de terreno, cómo hacer viable la sobrevivencia en pequeña escala, cómo avanzar en desactivar la estructura del coyotaje”*, reflexiona nuevamente el coordinador del CEDIAC. Aún más, la región es definida desde esta organización como una zona campesina y extremadamente pobre, una de las más pobres a nivel nacional.

Por su parte, el café es definido como producción local, como algo que caracteriza a esas comunidades. Junto con el café, “el coyote”, una figura de intermediación que afecta a los productores, *“los coyotes nos tienen en sus manos”*. El cuadro se completa con el cooperativismo que se ha generado en la región y en el conjunto del estado de Chiapas en torno del café, así como con la realidad de que el café es un cultivo de explotación, que se comercializa en un mercado internacional altamente competitivo, sujeto a reglas de rentabilidad capitalista. Sin embargo, un miembro del equipo del CEDIAC destaca que *“la zona es cafetalera para afuera, pero de la milpa hacia dentro es*



*autosubsistencia*”, dando cuenta de cómo coexiste el café con la agricultura o la huerta para el consumo familiar.

Asociada con el café, la conciencia de ser pobres, *“la necesidad de tener dinero”*, siempre insatisfecha. Para los miembros del CEDIAC, en las comunidades se hacen presentes *“múltiples pobreza”*, así como una distribución desigual de los servicios básicos y educativos (desde comunidades con mayores recursos como Nuevo Progreso a otras más marginadas como Paraíso). En efecto, *“hay mucha carencia y privación, mucho abuso y marginación, hay que hablar de pobreza y no de pobreza, las necesidades de las familias tzeltales son múltiples e interdependientes”*. La pobreza coexiste con las múltiples formas de discriminación que sufren los productores por su doble condición de indígenas y de pobres. También para los productores las comunidades son sentidas como lugares de carencia o privación, donde imperan la pobreza, el hambre y el dolor, *“lugares de sufrimiento”*; comunidades además pequeñas en términos de sus poblaciones. Como telón de fondo, la deforestación y el uso inadecuado de los recursos naturales, que son mencionados como unos de los problemas más severos de la zona.

### **3.4 Las diferentes visiones acerca del contexto**

Cabe destacar que mientras los productores se centran en el dolor, la carencia, el asistencialismo que genera carencias, las múltiples formas de la sujeción (*“el coyotaje”*, los servicios insuficientes, el hambre, otros) para caracterizar a sus comunidades, desde el CEDIAC se las concibe desde una mirada más amplia. Al respecto se alude a realidades sociales complejas, *“botín del Plan Puebla Panamá, zona militarizada o paramilitarizada en respuesta a las demandas de los movimientos indígenas, espacio de atención asistencialista para el gobierno, lugar donde coexisten dos culturas (la tzeltal y la occidental)”*. Aun más, se define a las comunidades como lugares en relación con los cuales: *“no se comprende el problema indígena en toda su complejidad.”* En efecto, el *“problema indígena”* como suele decir el gobierno, se concibe *“como meramente económico y atendible con el esquema paliativo de los programas sociales como Progreso o Procampo, derivado de la negativa de reconocer los Acuerdos de San Andrés.”* Asimismo, los miembros del CEDIAC destacan que *“éste es un territorio que está cambiando, han aparecido los ciber-café, han aumentado las migraciones de los productores, hay que ajustarse a lo que está cambiando”*.

### 3.5 Los contextos de significación

La cooperativa de café organizada desde el CEDIAC se inscribe en los contextos reseñados, culturales, políticos, económicos, que la significan y permiten comprender su sentido y valor. De este modo, la cooperativa no es algo en sí, sino una organización en contexto. Diferentes contextos atribuyen significados igualmente diversos a la experiencia de la cooperativa. En este informe se hace referencia a tres contextos que significan la cooperativa: a) las múltiples pobrezas; b) la iglesia católica, en particular la iglesia autóctona de Chiapas; y c) otras cooperativas.

#### *Las múltiples pobrezas como un “contexto de significación” de la experiencia*

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. El contexto de pobreza atribuye significados positivos tanto a los aprendizajes, por mínimos que sean, como al acceso a los bienes, los aportes, los ingresos monetarios. En efecto, si bien las ganancias son pequeñas, vistas desde un observador externo, son significativas para los productores y sus familias. Los testimonios enfatizan el hecho de que las ganancias “son algo” y simultáneamente “son poco”, pero sirven, ayudan a la subsistencia. En este contexto de pobreza, “poco” es todo lo posible, luego es mucho, es lo que cambia el día. La ganancia de 2 a 3 pesos por bolsa, que en otro contexto podría ser considerado “nada”, resulta significativa para las mujeres de la cooperativa. Al respecto señalan: *“en algo ya nos está ayudando (la cooperativa) cuando podemos vender nuestro café y nuestros jabones de miel”, “el beneficio que me ha dado es cuando vendemos nuestras bolsas, jabón, aunque millón, pero es algo para nosotras, 2 ó 3 pesos”, “y es algo para nosotras aunque no es millón, pero es algo para nuestro jabón, sal y entre otros”.*

En el mismo sentido, vender algo es equivalente a *“me está yendo bien”*. Se valoran los pequeños cambios y las pequeñas ocupaciones, se aprecia el cambio en las pequeñas cosas, en la obtención de pequeñas cantidades de dinero. El sentimiento resultante es de felicidad o una cierta plenitud, una sensación de logro o realización. En estas comunidades, *“obtener dinero”* es una manera de romper el aislamiento social, de integrarse al mundo. Así declaran *“me hace feliz porque puedo obtener algo de dinero en la cooperativa”; “ya obtenemos un poco de dinero”.*

Ese poco de dinero sirve para satisfacer múltiples necesidades, tanto de los adultos como de los hijos/as y también para financiar la fiesta comunitaria:

*“el dinero se necesita en muchas cosas, así como alguien tiene muchos hijos y están estudiando, así como aquí en Paraíso camina como una hora a pie para ir a su clase y hay niños cuando la reciben la paga de su café le compren su ropa, zapatos y le dan su pasaje para viajar en un carro; otro es que nosotros mismos, uno se enferma, hijos o personas mayores se consigue medicina o se traslada a un hospital; en la fiesta... ahí se utiliza también la paga de nuestro café”.*

Este proceso de conseguir un poco de dinero es vivido como un renacer, un cambio “epocal” Así dicen: *“del CEDIAC nos hacen revivir de nuevo y por eso me está gustando mucho”.*

### ***La Iglesia como otro contexto de significación de la experiencia***

El segundo contexto que significa la experiencia de la cooperativa es la inscripción de ésta en la iglesia católica, que la legitima ante los productores. Al respecto afirman: *“me gustó porque hablan con la palabra de Dios”, “porque son puros encargados de Dios”.* Sin embargo, no es la iglesia en abstracto, sino una iglesia, la de Chiapas, que ha sido definida por su propia diócesis como “iglesia autóctona”.

En el espacio de influencia de la cooperativa, la misión jesuita, con 50 años en la región, es reconocida por los productores como una organización que ha dejado huellas. La presencia de la misión es constitutiva de la realidad cultural local. La misión, a su vez, es parte de una iglesia plural, la de Chiapas<sup>4</sup>, que ha asumido no sólo “la opción por los pobres”, sino “la opción por los indígenas”, con una apertura a su realidad y a las nuevas necesidades. Por su parte, el CEDIAC, al inscribirse en la misión jesuita, reafirma una orientación donde se combina el servicio al otro, en todas sus dimensiones, con la espiritualidad cristiana. Como la cooperativa fue una iniciativa del CEDIAC, este origen generó confianza en los productores. Aún más, el enmarcamiento de la cooperativa en la misión jesuita se expresa o refleja en algunos procesos que hacen a la organización; por ejemplo, la cooperativa funciona a través de los cargos comunitarios, civiles y religiosos. Es

---

<sup>4</sup> Cfr. Estrada, Juan, Reflexión teológica sobre el directorio de pastoral indígena para la iglesia autóctona de Bachajón, Diócesis de San Cristóbal, sin fecha, consultado en Internet en octubre del 2009

importante destacar que la estructura de los cargos eclesiales, si bien fue introducida por la iglesia, recupera la estructura y tradición comunitaria indígena, sin limitarse a reproducir cargos tradicionales sino que incorporó otros nuevos como el promotor de salud, el cuidador de la Madre Tierra o el promotor comunitario de derechos indígenas. En este sentido, la estructura de cargos da cuenta de la síntesis entre las dos culturas, y justamente es esta estructura la que se puso a disposición de la cooperativa.

Lo sagrado está presente en la vida cotidiana de las comunidades. En efecto, los productores aluden permanentemente a Dios, al que definen como una guía para la relación con el otro y para las pequeñas cosas: *“el que sabe si vamos a caminar bien en el trabajo”, “el que quiere que nos respetemos y nos cuidemos”, “a El se le pide protección, rezamos y fumigamos”*. Aún más, para los productores Dios es *“El que tiene representantes en este mundo”*, que son identificados como los sacerdotes o feligreses de la iglesia católica, de allí la confianza en el CEDIAC y en la cooperativa.

Por su parte, el CEDIAC ha respetado e impulsado los ritos tzeltales de la siembra y la cosecha. Asimismo, destacan que *“toda reunión se inicia siempre con la oración, con la palabra de Dios, a quien se le pide que acompañe nuestros pasos y guíe nuestras palabras”*.

El contexto de la iglesia atribuye a la cooperativa un significado que no sólo la legitima sino la fortalece, en tanto la incluye en un proyecto trascendente.

### ***El cooperativismo rural como otro contexto de significación de la experiencia***

La cooperativa organizada desde el CEDIAC se inscribe en un fuerte cooperativismo en torno al café en Chiapas. Asimismo, en otros estados de México, se han desarrollado cooperativas de café para pequeños productores indígenas. A modo de contrastación, las otras cooperativas tienen en común la opción por el café orgánico, así como plantearse metas asociadas con mejorar el nivel de vida de los socios, a través de una agricultura sostenible y sustentable, construir un mercado más justo, evitando la intermediación y capacitando a los productores, y promover la participación de las mujeres. Todas las cooperativas de café, además, se orientan hacia población rural indígena en condiciones de pobreza y exclusión. Sin embargo, el CEDIAC se ha propuesto metas más inclusivas, en particular la potenciación de la cultura y la lengua originaria, un enfoque intercultural explícito y la participación de toda la familia y de los jóvenes. Desde este ejercicio

comparado, se puede observar el valor agregado desde la cooperativa de Ts'umbal Xitalha'. Un aspecto central en el proceso de la cooperativa es apostar a superar la experiencia de fracaso de intentos organizativos propios, muy extendida en la región. Esto ha generado una cultura de trabajo y actitudes que impiden una apuesta de fondo a favor de su trabajo colectivo, como la dependencia del subsidio gubernamental y la desconfianza al estar expuestos a actos de corrupción por parte de sus mismos compañeros.



GESTIONES

ORGANIZACIÓN



Montaña



Jardin de Caja



Pr  
Quint  
VOTA EST  
ROB  
BO

**Introducción**

El proyecto del CEDIAC ha sido reconstruido desde el presente, a partir de los testimonios que tuvieron lugar en los últimos dos años (2007-2009), cuando la experiencia de la cooperativa del café ya estaba relativamente consolidada. Además, este proceso tuvo lugar en un momento en que el CEDIAC consideró necesario hacer un alto, realizar una reflexión colectiva, la sistematización, para transitar hacia una nueva etapa.

En consecuencia, el enfoque y las estrategias han sido inferidos por el equipo de investigadores, conceptualizados desde testimonios acerca de acontecimientos de la vida cotidiana, o desde principios enunciados como orientaciones de la acción. En el mismo sentido, los miembros del equipo no hicieron mención al enfoque o a las estrategias en un orden o en una jerarquía rígida y predeterminada, o como parte de una evolución o de etapas pensadas como una secuencia lineal, sino a un proceso que se fue construyendo en el tiempo. Desde este presente, el enfoque y las estrategias han adquirido nitidez, se pueden ver las fronteras entre ellos, mientras que en el momento de la acción se presentaron entrelazados y oscurecidos por lo inmediato y por la urgencia.

**4.1 El proyecto: una realidad interrelacionada**

El trabajo del CEDIAC en Chilón se presenta como un diálogo con las comunidades, que da origen a la cooperativa. De acuerdo con los miembros del CEDIAC: *“la cooperativa se organiza con el apoyo del CEDIAC para lograr que las actividades que se hacen en las comunidades sean más eficientes, para darles más apoyo o satisfacción en la comunidad, para hacer realidad la buena vida”*. En este sentido, una organización de servicio espiritual y social como el CEDIAC, al dialogar con las comunidades, hace posible la emergencia de una organización nueva: la cooperativa de café. Tres realidades o tres colectivos sociales complejos se diferencian: la comunidad, el CEDIAC y la cooperativa.

El CEDIAC es una organización, un proyecto en torno al café y otros productos como la miel, con un enfoque de *“desarrollo comunitario sustentable”*, una manera de pensar y hacer que se construyó en el tiempo. La cooperativa es tanto una organización emergente del diálogo entre el CEDIAC y las comunidades, como una estrategia organizativa adoptada por el CEDIAC, sobre la base de recuperar formas organizativas ya existentes en las comunidades. Estas tres realidades fueron miradas en el marco de sus interrelaciones de influencia y afectación recíprocas:

- Las comunidades que participan en la cooperativa.
- El CEDIAC como un proyecto social y espiritual, en particular el proyecto en torno al café.
- La cooperativa, como una organización en marcha, como una práctica, una experiencia, un sentir de los participantes.

#### 4.2 El enfoque

El primer punto a destacar es que desde el CEDIAC se ha logrado construir y explicitar un enfoque, en vez de limitarse a acciones discontinuas, sin un horizonte de mediano plazo. Aún más, este enfoque no nació de una improvisación o por decreto de unos pocos, sino que se fue haciendo y pensando en el tiempo, en un diálogo al interior del equipo del CEDIAC y con las comunidades, a partir de la práctica colectiva. En el presente, este enfoque se presenta como sistemático, reflexionado, discutido, *“relatado”*, ya que el CEDIAC ha debatido, conversado y escrito acerca de él. Sin embargo, la sistematización aportó un plus, ya que permitió explicitar en mayor grado el enfoque.

Un conjunto de rasgos definen el enfoque adoptado por el CEDIAC:

a) Fue construido como una confluencia entre un proyecto social y uno espiritual, vinculados entre sí por la idea de servicio y ambos arraigados en la organización a través de una práctica prolongada. Estos dos proyectos, a su vez, estaban asociados con las sucesivas instituciones *“madres”* (la misión jesuita, la iglesia). Desde el CEDIAC se reconoce que la experiencia de la Misión de Bachajón en la zona, y *“el modelo de iglesia autóctona, el estar en las fiestas, los años de trabajo han generado mucha confianza en la gente”*. La iglesia *“indígena”* impulsada desde Chiapas se presenta como un factor decisivo que contribuyó tanto a la construcción del enfoque como a la legitimidad del CEDIAC ante las comunidades tzeltales. Los miembros de las comunidades hacen alusión a que se reconocen en la cooperativa porque se reconocen en Dios. Al respecto, señalan: *“me gustó porque habla con la palabra*



*de Dios, habla también con la ley y son los encargados de Dios los que están gestionando la cooperativa. Por eso sí me gustó, además por la causa de las necesidades sobre nuestro café, por no tener un precio fijo”.*

b) Se alude a la promoción de la autonomía, ya que *“buscamos poner el trabajo en manos de ellos”*; por su parte, los productores están conscientes de esta intencionalidad y han declarado: *“el trabajo es para nosotros, ellos pasan”*.

c) Se plantea el respeto a la cultura, las tradiciones y costumbres, así como la importancia de considerar el tiempo y ritmo de las comunidades; aún más, la manera de abordar el trabajo es intercultural, reconociendo la presencia de las dos culturas y buscando el nexo igualitario entre ambas y su mutua potenciación. El punto es qué entiende el equipo del CEDIAC por intercultural. Para algunos de sus miembros, la interculturalidad es una tarea presente en todos los momentos y tareas del proyecto, que además compromete a todos los sujetos, tzeltales y mestizos; para otros, los promotores comunitarios tzeltales son los encargados de hacer el puente intercultural, especialmente durante sus salidas a la comunidad.

d) Se considera el desarrollo sustentable y la incorporación de tecnología no contaminante como elementos promotores de una forma más equilibrada y justa de habitar los espacios. En estrecha relación con lo anterior, sustenta la conservación de la madre tierra; la sustentabilidad es uno de los ejes del proyecto de la cooperativa, incluyendo dimensiones tales como:

- i) **Sustentabilidad cultural**, ya que busca preservar la cultura, la madre tierra, la participación de las mujeres y de los hijos, en última instancia la propia comunidad, la condición de comunidad. Se argumenta desde el CEDIAC: *“la sustentabilidad no será tal si no respeta la cultura, si falta el alimento, si no cuida la fertilidad del suelo, si acaba con los bosques, si no protege los ojos de agua y manantiales, si no permite la participación de los hijos e hijas, si oprime a las mujeres, si no organiza a la comunidad, si no facilita conocimientos nuevos...”* Por su parte, los productores definen sustentabilidad cultural en los siguientes términos: *“queremos el crecimiento duradero de las comunidades, que no se termine cuando sale el CEDIAC.”*
- ii) **Sustentabilidad “técnico productiva”**, referida a no depender de tecnologías externas.

Un punto a destacar es que la sustentabilidad que preconiza el enfoque es vivida por algunos productores como “sustentabilidad individual”, asociada con la sobrevivencia; así, la cooperativa es sustentable “cuando me deja sobrevivir”.

e) Se adoptan creencias específicas de las propias comunidades tzeltales como ejes del proyecto, que son una alternativa a la lógica occidental, tales como: “la buena vida” y “el corazón”. Para el CEDIAC la “buena vida” sintetiza la concepción de estar en armonía, en estado de salud, “*sanos y contentos*”, con las necesidades básicas satisfechas, “*ni acumulación ni derroche*”, cuidando y respetando al otro. Para los productores y sus mujeres, la buena vida se hace presente “*cuando compartimos lo que una sabe, no nos desanimamos, entre ambos nos amamos*”...“*cuando estamos muy tranquilos*”; “*cuando estamos contentos no hay pleito dentro de la casa, es vivir en armonía con nuestra familia y vecinos*”. Los miembros del CEDIAC recuperan también la categoría “el corazón”, aludiendo a una manera diferente de abordar las situaciones, basada en el amor y el respeto, el compromiso y la disposición a participar y no en la racionalidad instrumental, que se guía por intereses, por subordinar los medios a los fines, por elegir lo que conviene. El equipo del CEDIAC hace referencia a: “*buscamos llegar al corazón*”, “*queremos mover el corazón, me llegó al corazón*”. Por su parte, los productores viven de acuerdo con estos principios; al respecto declaran: “*hacemos en un solo corazón, la cooperativa nos movió el corazón*”, “*es necesario mover el corazón.*”

El enfoque del CEDIAC al recuperar la categoría de “el corazón” se inscribe en la tradición de la comunidad como donación recíproca, donde se da sin esperar recibir, simplemente se da, donde se aprende para compartir con el otro, donde las fronteras entre el yo y el otro se diluyen en el nosotros. Donde se viven los valores tzeltales de la hospitalidad, el servicio y la solidaridad.

f) Se promueven el compromiso y la disposición a compartir, tanto a nivel individual como comunitario y familiar.

g) Se asume la realidad como un todo complejo: “*este reto de asumir la complejidad de la realidad, que nos descuadra toda planificación, nos ha permitido establecer vinculaciones y relaciones muy nutrientes e importantes*”, se declara desde el CEDIAC;

h) Reconoce la presencia y guía de la metodología de trabajo de Enrique

Gutiérrez sj, para la elaboración de proyectos alternativos populares con un enfoque de transformación social, que enfatiza el conocimiento profundo de la realidad local a través de la inserción comunitaria, la conformación del equipo acorde a los objetivos de transformación social y la identificación del sujeto social de cambio en la región.

La conjunción de estos componentes dio lugar a un enfoque de “desarrollo comunitario sustentable”, con arraigo en las comunidades indígenas, que orientó todo el proceso de desarrollo de la cooperativa. El proyecto del CEDIAC buscó *“atender y fortalecer a los líderes comunitarios y sus familias, para que a través del mejoramiento de sus medios de subsistencia (en especial el sistema agroforestal cafetalero) y de su formación y capacitación, puedan seguir dando su aporte a la recomposición y fortalecimiento del tejido social de sus comunidades y regiones”*. En esta caracterización del enfoque por parte del CEDIAC se hace evidente la coexistencia entre el interés por *“fortalecer formas propias de la organización comunitaria indígena”*, la restauración ecológica de sus tierras, el mejoramiento de sus recursos naturales y de la calidad de vida, la consolidación de la identidad cultural tzeltal y la reconstitución de los lazos comunitarios.

#### **4.3 Las estrategias**

Con fines analíticos se han diferenciado dos tipos de estrategias o de caminos para lograr los objetivos: las estrategias generales, asociadas en su mayoría con principios declarados por el equipo del CEDIAC, y las estrategias específicas, referidas en mayor grado a situaciones particulares, a maneras de abordar y resolver.

En relación con las estrategias generales, se han identificado las siguientes, a partir de los relatos de los actores:

- a) **La creación de una organización nueva.** La creación de la cooperativa fue concebida como un medio para lograr los objetivos de largo plazo del CEDIAC. En este sentido, existió la conciencia de que se estaba recurriendo a una organización nueva y diferente a la de las comunidades indígenas. Esto implicó un llamado al respeto de lo existente. Asimismo, la cooperativa se creó no como algo aislado o independiente de un proyecto más inclusivo, sino como un camino para lograr el desarrollo pleno de la espiritualidad y la salud en la práctica cotidiana, la mejora de los ingresos y del acceso a los bienes y servicios, todos estos aspectos concebidos como parte

de una aspiración totalizadora: “la buena vida”. La cooperativa fue además un medio para consolidar la donación recíproca presente en la creencia de que *“mover el corazón”* es lo que importa.

- b) **Retomar...** En estrecha vinculación con la estrategia anterior, el CEDIAC asumió la estrategia de retomar las formas organizativas existentes, *“decidimos sumarnos a la organización existente”, “partimos no de querer generar nada nuevo, sino de retomar lo que ya estaban haciendo ellos en café orgánico e impulsarlo hacia la cadena productiva”*. Retomar la organización existente implicó en primer lugar *“partir de la estructura de cargos eclesiales, que permitió acceder a los canales de comunicación, de reunión, de toma de acuerdo, con el que ya cuentan”*, destaca uno de los miembros del CEDIAC. Asimismo, dada la importancia de la familia y la comunidad para los tzeltales, la opción de “retomar lo existente” implicó decidirse a involucrar en la cooperativa a la familia como totalidad, como unidad orgánica y productiva, en vez de proponerse la incorporación de los sujetos a título individual. En el mismo sentido, se promovió la participación de la pareja, en particular de la mujer del productor, y de los jóvenes. El trabajo familiar es típico de la producción campesina en México. *“En el caso del café, el hombre es quien lleva el trabajo del cafetal, sobre todo el despulpado, y la mujer quien se encarga con los hijos e hijas de colaborar, se encargan del secado en el patio; el enfoque es familiar y de incorporación de jóvenes”*.
- c) **Apertura de espacios de participación** para los diferentes grupos de edad, género y ocupación. Para los hombres adultos, la cooperativa de café; para los jóvenes se creó el espacio de la radio; para las mujeres varios proyectos productivos alternativos al café (la elaboración del jabón de miel, las bolsas para el café, las bolsas artesanales). Los menos atendidos han seguido siendo los niños, con quienes los proyectos se encuentran aún en una etapa inicial.
- d) **Pensar las cosas en el tiempo**, con el tiempo, asumiendo los cambios como procesos de largo y mediano plazo, para hacer posible la adaptación del proyecto del CEDIAC a la cultura tzeltal, o más aún para lograr un proyecto que fuera hecho desde las comunidades.
- e) **Permanencia y acompañamiento integral *in situ*** a las unidades familiares.

Las estrategias específicas, inferidas a partir de situaciones, de maneras de hacer, de momentos específicos, fueron las siguientes:

- a) **“La gran marcha”**, categoría con la que se alude al recorrido inicial por las comunidades, la consulta a las comunidades acerca de qué hacer. En efecto, todo empezó con un largo recorrido por la región de Ts’umbal Xitalha’, durante los años 2001-2002. Un equipo pequeño, que se aventuró a salir a comunidades pobres y aisladas, donde pocos hablaban el español. El coordinador empezó la experiencia y luego se le unieron otros miembros del equipo, también las mujeres se animaron, incluso a hacer solas algunos recorridos a sitios aislados y desconocidos. Aún más, algunos productores acompañaron a Tatic Oscar en ese recorrido; ellos dicen que *“fueron a visitar las comunidades”, “a recorrer y escuchar”*. Esta metáfora de la gran marcha da cuenta del carácter épico y fundacional de la consulta inicial. El proceso se hizo a la medida humana, se recuperó el cuerpo, el paso, las piernas, la capacidad de observar y ver. Para el coordinador fue una *“experiencia profunda porque este modo indígena de vida, vulnerado y amenazado siempre nos rebasa, nos exige más, nos cuestiona”*, es decir nos lleva al límite, nos obliga a elegir, a mirar nuestra propia vida de otra manera, a ser otros. Una de las compañeras que participó en la marcha destaca: *“la experiencia ha sido un caminar, conocerme en circunstancias difíciles, salir del texto de los libros, de metodologías establecidas, armonizar el pensamiento con el corazón y darle acción al cuerpo para que actúe”*. La primera comunidad que conoció durante la gran marcha significó para ella una conmoción: *“esa experiencia en la comunidad me mostró una realidad muy difícil, demasiada pobreza”* y al mismo tiempo *“eso era como un paraíso, los músicos cantaban, las mujeres hacían tortillas, otras mujeres hacían hojuelas, hasta piñatas hubo (...) era una organización que sorprendía, me invitaba a observar con cuidado los detalles, a familiarizarme con la lengua, los gestos, los modos y maneras de convivir”*. La gran marcha fue entonces un doble movimiento, hacia fuera, hacia las comunidades, para conocerlas, para ver que hacer, y hacia dentro de los miembros del CEDIAC, cuestionándolos, cambiando sus referencias, alterando las ideas acerca de qué es lo importante en la vida, poniendo al frente nuevas y diferentes maneras de convivir.

- b) **El inicio y el desarrollo gradual**, el paso de una comunidad, a dos comunidades, a muchas...La cooperativa comenzó en una comunidad, Nuevo Progreso, Municipio de Chilón, con 22 familias productoras de café de altura. Estos productores ya tenían experiencia en el cooperativismo, pero la cooperativa les quedaba lejos, en Palenque, *“era muy cansado trasladarse hasta allá, ellos ya conocían el proceso orgánico, pero no se los había asesorado en el proceso técnico”*, comenta una de las compañeras del CEDIAC. Se empezó en una sola comunidad, pero con productores que habían sido cooperativistas y que no sólo sabían del café sino del café orgánico. En el segundo año se incorporó otra comunidad, que también tenía experiencia en el cooperativismo y en el café orgánico. Y luego siguieron las incorporaciones, conservándose esta idea de lo gradual. Esta estrategia de ir incorporando *“en base a logros ha permitido el constante añadido de nuevas comunidades. Se siguió la táctica de ofrecer la información a la mayoría de las comunidades del trabajo que se venía realizando, manteniendo la posibilidad de que en su momento se pudieran incorporar”*. Además, se destaca que a los no incorporados se les ofrecía información, textos de reflexión y algunos insumos, para que en caso de incorporarse, no partieran de cero. Este tipo de estrategia gradual, combinada con una postura no segregacionista, que busca diluir los límites entre los que están adentro y los que están afuera, los propios y los extranjeros, permite la construcción y reafirmación de la comunidad.
- c) **La capacitación permanente e integral**, ya que se capacitó al equipo, los productores y las mujeres a lo largo del proyecto, orientándose tanto a lo técnico como a otras áreas, desde el café a la miel, el huerto, las conversaciones sobre los derechos de las mujeres y de los derechos de los indígenas. *“Se capacitó en técnicas de abonamiento y control de plagas; últimamente se ha regionalizado la atención a las comunidades”*. La formación hizo posible una mayor conciencia acerca de la importancia de cuidar a la madre tierra; así, los productores se fueron sensibilizando acerca del valor de la agricultura orgánica y del desarrollo sustentable: Al respecto afirman: *“es importante que ya dejemos de usar ese tipo de productos químicos, que creemos ya lo que dicen porque sabemos que la madre tierra es nuestra vida, ella nos da la fuerza, ahí nos alimentamos, ni un solo rato nos deja, siempre nos tiene abrazados”*.

- d) **La reivindicación de los derechos de la mujer**, ya que persistía el machismo. *“Se posibilitó la incorporación de las mujeres con proyectos propios y complementarios a los de los hombres; se abrieron espacios participativos de comunicación y educación para los jóvenes”,* se dice desde el CEDIAC. Las mujeres *“ayudaban en el café”,* en trabajos duros y subalternos de los varones; con la presencia del CEDIAC y la propuesta de los proyectos *“propios”,* las mujeres logran incursionar en otras actividades, la elaboración de bolsas para el café, los jabones de miel y las bolsas artesanales. Junto con este proceso, una mayor autonomía personal.
- e) **La diversificación productiva**, porque si bien el café ha sido el cultivo para salir al mundo, *“el espacio en el cual la familia tzeltal reproduce su vida y busca su alimento es un mosaico de unidades diversas: la milpa, el cafetal, la montaña, el arroyo, el traspatio, el apiario, el acahual; cada una de estas unidades tiene sus necesidades, problemas, fortalezas y modos de atención”.* Los productores valoran la diversificación productiva, como algo que les permite dar un salto, que los saca de la pobreza, que hace posible ver abundancia no sólo cuando está presente una mayor cantidad de dinero. Al respecto señalan: *“pero no es necesario tener dinero solamente, si tenemos todo lo que consumimos diario, como el maíz, el frijol, verduras y todo lo que cosechamos bien acá. No se necesita mucho dinero y estamos llenos, por eso yo pienso que la organización es muy bonita y debemos echarle ganas”.*
- f) **La incorporación de nueva tecnología** fue una condición necesaria ante la complejidad del proceso productivo del café orgánico. La introducción de nueva maquinaria para el procesamiento del café implicó también la capacitación para su manejo. La incorporación de maquinaria en el café benefició especialmente a las mujeres, que dejaron de hacer las tareas pesadas del secado. Estas tareas se trasladaron hacia la micro-procesadora de café que se instaló en el CEDIAC. Además, las mujeres comenzaron a trabajar y capacitarse en torno de la máquina de coser. En el proceso transitaron de la duda y el temor a no ser capaces de aprender a darse cuenta de que sí podían hacerlo: *“así empezó a organizarnos y a capacitarnos sobre el manejo de la máquina, pensamos que nunca vamos a poder aprender a manejar la máquina porque cuando costurábamos la bolsa no quedaba bien”; “se ve muy grande y bonito cuando ya tiene la maquinaria para los indígenas”.*

- g) **El empleo de la lengua tzeltal.** Los promotores lo hablan y conocen el contexto, aún más, son jóvenes hijos de productores de las propias comunidades tzeltales; en el equipo del CEDIAC los jóvenes tzeltales se desempeñan en tareas que los vinculan en forma directa con las comunidades.
  
- h) **Las reuniones y los círculos de reflexión** son la modalidad más frecuente de encuentro, formación e intercambio; basándose en el ideario de la educación popular. Se promueve el diálogo, la conversación, los espacios colectivos, el trabajo en equipo; esta forma de relacionarse y aprender es congruente con las prácticas comunitarias previas a la llegada del CEDIAC.

#### 4.4 El equipo

El equipo del CEDIAC se presenta a simple vista como de una gran diversidad cultural según sean mestizos o tzeltales, así como con diferencias entre sus miembros en términos de especialización, escolaridad, edad, género y tipo de tarea o actividad. De este modo, a las diferencias entre mestizos y tzeltales se une la diferencia acerca de cuál es su formación y qué hacen, si son personal especializado en alguna tarea técnica asociada con el café u otros productos, o promotores comunitarios con una escolaridad variable en torno a la educación media superior, o profesionales universitarios en ciencias sociales o de la educación, que se desempeñan como coordinadores de los proyectos o asumen la coordinación general. Además, los miembros del CEDIAC se diferencian según sean personas de las comunidades o provenientes desde otras regiones del país. También se diferencian según sean estudiantes universitarios en proceso de pasantía, jóvenes estudiantes para sacerdotes (prenovicios), también haciendo una pasantía, o técnicos o universitarios graduados, contratados por el CEDIAC, ya sea como personal de planta o como un colaborador ocasional. Otra distinción es en términos de edad, desde los más jóvenes, entre 20 y treinta años, y los que oscilan en torno a la cincuentena. La rotación de los prenovicios es alta, al igual que la de los pasantes universitarios o de educación media superior. Por el contrario, varios de los miembros estables tienen en torno a 5 años o más en el CEDIAC.

Finalmente, en el equipo coexisten hombres y mujeres que trabajan en forma conjunta. Las mujeres no se limitan a trabajar entre ellas o solas, aportando a la consolidación de un modelo endogámico de trabajo, por el contrario se animan a trabajar junto con los varones; incluso el líder formal de



un grupo de jóvenes tzeltales es una mujer. Un punto a destacar es que los afuerinos con formación profesional universitaria son los que ocupan puestos de coordinación, mientras los jóvenes de las comunidades locales, de origen tzetal, se desempeñan como promotores comunitarios, siendo los que mayor contacto tienen con las comunidades. La división del trabajo entre tzeltales y mestizos es percibida por ambos grupos, al respecto uno de ellos comenta: *“los tzeltales somos los que damos los talleres en las comunidades”*, mientras los otros permanecen haciendo trabajo de oficina. El equipo del CEDIAC a cargo de la cooperativa de café presenta características similares a las del conjunto del personal de la organización. Al mismo tiempo, en medio de esta diversidad y de tránsitos y rotaciones de personal, el equipo de la cooperativa, tanto como el conjunto del personal del CEDIAC, se siente unificado por su compromiso y entusiasmo con la tarea.

Para todos, especialmente para el personal estable, el trabajo en el CEDIAC ha sido un cambio de vida, un fluir con la naturaleza, con el trabajo y con la gente, una posibilidad de aprender y realizarse, de encontrarse y estar en paz, a partir del encuentro con los otros. La clave es revelada por una de las compañeras: *“si mantenemos el corazón abierto, te empiezas a poner en sintonía con ellos”*. La misma compañera destaca:

*“cada día es una sorpresa, un aprendizaje (...) solamente quedaba trabajar, caminar junto con la gente, conocerla, aprender a estar” (...) me siento en armonía y en paz conmigo misma y con mi trabajo, me agradan las actividades, caminar por el cafetal, disfrutar por la milpa”*.

Para esta compañera también la experiencia ha hecho posible *“salir de los libros”*, de las metodologías preestablecidas, armonizar el pensamiento con el corazón y la acción.

Para el coordinador del CEDIAC, las transformaciones también han sido mayores:

*“ha sido una experiencia profunda, esto me ha dado la oportunidad de trabajar codo a codo, de amistar, de soñar juntos, han sido años de un convivir intenso con los cargos y servidores (...) el servicio vivido como entrega, conversión, renuncia y despojo, así es el modo del amor (...) su transparente alegría (la de la gente de las comunidades) activa y purifica el deseo de hacer algo, de caminar y construir juntos y al ritmo de ellos”*.

Se hace presente en el CEDIAC una manera de concebir el trabajo diferente a cómo se lo vive en los espacios urbanos de México y de América Latina. En el CEDIAC el trabajo es vivido como camino, como proceso, como viaje de exploración, que puede ser duro pero al mismo tiempo gozoso, que exige estar atento y activo. El trabajo es vivido como un proceso solidario, igualitario, colectivo, sanador, que *"camina o no camina"*, que implica entrega y entonces regalos imprevisibles, un trabajo donde se jala juntos, se *"jala parejo"*, se colabora, se busca *"sacar adelante"*, donde todos hacen algo y se tejen relaciones, se vuelven como hermanos, hermanas, se construye la amistad, por definición una relación no jerárquica y de mutuo aprendizaje y colaboración.

### *Los aprendizajes del equipo*

Los/las promotores/as comunitarios destacan que han logrado un conjunto de habilidades específicas, como parte del proceso de trabajo, tales como: *hablar ante grupo, trabajar en grupo, trabajar tanto con los productores adultos como con los jóvenes, coordinar un taller, manejar auto, manejar la computadora*. También han aprendido acerca de conocimientos relacionados con el café como la certificación o conocimientos agroecológicos generales. Algunos de ellos también han participado en la radio comunitaria, aprendiendo un poco del tema y han adquirido conocimientos acerca de temas sociales, políticos y educativos, así como elementos básicos de organización y planeación. Por su parte, el personal profesional destaca que ha logrado formarse por la experiencia, aprender en el proceso, dejando atrás las formas más tradicionales y librecas del conocimiento, logrando poner en crisis la tendencia a aferrarse a formatos y metodologías preestablecidas. Finalmente, todos coinciden en que este espacio abierto por el CEDIAC les ha permitido vivir el servicio, integrado lo social y lo espiritual, armonizando el pensamiento, el corazón y la acción.

Cuando se pregunta al personal del CEDIAC como creen que los perciben los productores, se concentran en la categoría de *"confiable"*, asociado a su vez con *"alguien que es de ahí"*, que es como ellos, aunque no haya nacido ahí. En efecto, afirman que los productores los ven: *"como parte de la comunidad"*, *"como parte de la Misión de Bachajón y eso es un respaldo muy grande"*; *"como referencia, cuando no están de acuerdo con algo o necesitan algo"*, *"con confianza, con mucho cariño y respeto"*.

Una de las compañeras comenta que un productor manifiesta así su aceptación: *“te vimos porque eres chiquitita como nosotros, no trataste de ser grande”*. O sea, el productor la acepta porque siente que ella ha establecido una relación igualitaria. Sin embargo, algunos compañeros dicen que se presentan casos de desconfianza, los productores *“piensan que nos creemos mucho”* o bien *“que les vamos a sacar algo, que les queremos robar por saber más”*. En estos casos los productores perciben la relación justamente como jerárquica, como uno que lo mira desde arriba o bien que pretende apropiarse de su patrimonio.

### ***Los problemas del equipo***

Los y las compañeros/as del CEDIAC están conscientes de sus agendas pendientes. Por un lado reconocen que existe improvisación y una tendencia al trabajo *“superficial”*, ya que *“rara vez planeamos”, “rara vez se visitan las prácticas agroecológicas”* y *“se quedan poco en las comunidades”*. Hacen mención también a la falta de trabajo colaborativo, al mutuo aislamiento, *“no nos ayudamos, cada quien agarra su rumbo”*. Además, en algunos se observa poca disposición y apertura a compartir y aprender. Según uno de los miembros del equipo de CEDIAC, *“algunos compañeros comentan: ya sabemos cómo hacerle, cuando en realidad éste es un equipo nuevo y la mayoría no tiene la suficiente experiencia para resolver los problemas que se presentan”*. De este modo, de acuerdo con los testimonios, se combina la falta de humildad y de apertura a querer aprender del otro, con la tendencia a que *“cada uno lo hace a su manera”*. Para los más nuevos del equipo, *“el problema principal es la falta de comunicación, lo que fomenta la confusión o el descontento”*.

El equipo relaciona estas prácticas con la *“sobrecarga de trabajo”* y la dispersión de las comunidades; más aún, consideran que tiene lugar la pérdida de la integralidad del enfoque por el trabajo excesivo. Otras condiciones estructurales que afectan el trabajo son, de acuerdo con el personal del CEDIAC:

- a) La rotación de personal, por la presencia de los pasantes y los prenovicios; esta inestabilidad del personal altera el trabajo en la cooperativa, ya que *“rotamos mucho y eso no le gusta a la gente”*.
- b) La capacitación insuficiente a los promotores, tanto pedagógica como técnica.
- c) La falta de recursos; al respecto, uno de los compañeros destaca: *“no hay viáticos, llegamos a pie”* o bien existen *“muchos recursos que no se aprovechan”*.

Otros compañeros mencionan como un factor central la dependencia que tiene el grupo respecto del coordinador del CEDIAC: *“se tiene mucha dependencia del padre Oscar al atender asuntos del CEDIAC o de la misma cooperativa”*. Para algunos esta dependencia implica una enorme carga para el coordinador, una responsabilidad adicional dura de sobrellevar. Otras voces consideran que la dependencia ha tenido lugar desde los productores hacia Oscar y no a la inversa. Además, aclaran que el coordinador es un líder democrático, altamente comprometido, que ha hecho todo lo posible para que el equipo sea autónomo. Sin embargo, algunos testimonios dan cuenta que la dependencia se hace presente, especialmente en los momentos críticos.

En este marco, uno de los miembros del CEDIAC destaca que es necesario crear un grupo de trabajo que se constituya como equipo y que cuente con una visión más clara de hacia dónde va.

Por su parte, los productores también están conscientes de las limitaciones del equipo; al respecto aclaran que están poco en las comunidades, especialmente en las más lejanas, *“vienen y se regresan rápido”*...y que a veces *“no cumplen las fechas”*.

Finalmente, cuando se pregunta por las condiciones materiales del trabajo, se hacen presentes posiciones encontradas. Para algunos, como ya fue señalado, *“faltan recursos”* (viáticos, transporte), para otros, los recursos son abundantes pero no se aprovechan: *“aquí (en el CEDIAC) se tienen ya muchos recursos que benefician el trabajo, como computadoras, libros, capacitaciones, experiencias compartidas de la comunidad. Pero estos deben ser aprovechados de la mejor manera. El compartir conocimientos y experiencias no se ve mucho”*. Esta subutilización de los recursos se asocia con la ausencia de una comunidad de aprendizaje al interior del propio CEDIAC.

### 5.1 Sentidos encontrados: CEDIAC *versus* los productores

Desde el CEDIAC la cooperativa de café fue pensada como una posibilidad donde se unían la orientación al servicio, la espiritualidad y la búsqueda de una solución económica que permitiera una “buena vida” a los productores de café y sustentabilidad para sus unidades productivas. La cooperativa se concibió como un espacio colectivo, abierto a la construcción en el día a día, así como un modelo de uso sustentable de los recursos, basado en vínculos comunitarios y extracomunitarios y con capacidad para potenciarlos. Asimismo, la cooperativa fue pensada tanto para promover el café como otros productos, así como para transformar el conjunto del “hogar tzeltal”: el potrero, la milpa, el uso del agua y del bosque, otros. Finalmente, la cooperativa fue para el CEDIAC un proyecto local articulado con otras redes a nivel nacional e internacional.

En congruencia con este enfoque, la cooperativa no fue concebida desde el CEDIAC como un mecanismo para “salir” de la pobreza o para “sacar” a las comunidades de la pobreza, como suele plantearse en otras perspectivas salvacionistas, en las cuales el desarrollo viene de afuera. Por el contrario, la cooperativa fue pensada desde las comunidades, recuperando sus saberes, como una propuesta integral y “autogenerada”, no limitada al campo económico. La cooperativa se concibió para promover la creación de trabajo digno, justamente reconocido y remunerado y fortalecer a los sujetos y las comunidades, en vistas de que se constituyeran como espacios de conocimiento e intercambio y de producción justa y sustentable de recursos.

Desde los productores, fueron otros los motivos principales para participar en la cooperativa. En este caso, la decisión de ingresar a la cooperativa estuvo vinculada en alto grado con razones más inmediatas, con la supervivencia, con “la necesidad”, con la búsqueda de un mejor y mayor precio para el café. Consecuentemente, la venta del café se constituyó para los productores en la evidencia de que “nos está yendo bien”. Al respecto, un productor señala: *“en algo ya nos está ayudando cuando vendemos nuestro café y nuestros jabones de miel”*.

Otro de los productores afirma:

*“me sirve mucho con mi familia porque la verdad no tenemos o no podemos encontrar primero en otra parte, y dentro de la cooperativa podemos vender el jabón de miel. Me hace feliz porque puedo obtener un poco de dinero en la cooperativa. Ya podemos vender algo y entre todos nos sirve el dinero. Cuando me entregan el dinero compro mi jabón, mi sal, todo lo que me sirve en la casa, y cuando nos enfermamos con mis hijos, es ahí donde nos sirve”.*

En síntesis, en esta cooperativa se logra vender y se obtiene un poco de dinero, sólo el suficiente para cubrir las necesidades mínimas de una familia campesina, para comprar aquellos artículos básicos que no se producen en el hogar tzeltal. Ese poco de dinero es valorado en lo que es, dinero, bien de cambio, y por lo que hace posible, el acceso a bienes y servicios, la conexión entre lo local y un contexto más amplio.

Si bien la cooperativa fue vista como una oportunidad desde dos lugares diferentes, el de los productores y el del CEDIAC, el deseo de los productores de estar mejor y la confianza en el CEDIAC, acortaron las distancias. El enfoque integral del CEDIAC también fue un factor que hizo posible el trabajo conjunto.

## **5.2 La cooperativa es “su lugar” para los productores.**

Para los productores de café la cooperativa es “su lugar”, un lugar de confianza, de aprendizaje, donde encontraron apoyo, un lugar al que se ha llegado luego de un viaje, de peripecias, de experiencias que quedaron atrás.

Mientras las otras cooperativas fueron transitorias, experiencias parciales, ésta es diferente, ésta es reconocida como diferente, como una organización que tiene un plus valor, que se siente como definitiva, como propia, hasta el final. Al respecto, los productores afirman en forma reiterada: *“ya no voy a ir a otra cooperativa, porque ahí voy cuando me muera”, “no hay otra organización que vamos si no funciona ésta”.* La cooperativa es definida no sólo como un lugar donde se aprende más, sino como un lugar que permite sentirse seguro, “tranquilo”.

*“Veo que está muy bonita la cooperativa, porque hay muchas cooperativas donde ya pasamos, pero nunca han trabajado así(..)yo me siento muy tranquilo, porque ya no haya donde irse, porque me ha enseñado bastantes cosas”.*

Otro productor destaca: *“se ve muy bonita la cooperativa porque nunca he visto eso, ya pasamos en diferentes, pero nunca hemos recibido este apoyo”*. Un punto a destacar es que según los productores en las otras cooperativas estaban concentrados en resultados inmediatos, *“sólo venían a buscar el café y nos obligaban a usar químicos para que rindiera más...”*

*“Bonita”* y *“tranquilo”* condensan poéticamente todos los significados anteriores, desde *“mejor”*, *“enseñanzas”*, *“apoyo”*, *“aprendizaje”*, *“seguridad”*, hasta *“organización definitiva”*. Aún más, la cooperativa es sentida por los productores como un lugar total, ya que los conocimientos que se logran no se limitan al café. Para los productores *“esta cooperativa hace la diferencia”*, porque es un lugar que enseña y que les permite eliminar o librarse de alguna manera del *“coyote”*, que hace posible producir y vender sus productos, algunos de ellos *“nuevos productos, como los jabones de miel”* y, *“ya no me alimento con químicos”*. Un punto a destacar es que en otras cooperativas estaban concentrados en resultados inmediatos, *“sólo venían a buscar el café y nos obligaban a usar químicos para que rindiera más”*.

Finalmente, los productores manifestaron que *“entrar”* en la cooperativa fue para ellos *“la salida”*, la oportunidad, lo que les cambió la vida... La entrada fue vivida como una proyección y no como un encierro o como limitar sus elecciones. ¿Salieron de qué? Empezaron a salir de la estructura del coyotaje, del desánimo, de una vida donde no se veían como parte de un futuro más promisorio. ¿Una salida a qué, hacia dónde? A un universo de posibilidades donde coexisten un mejor precio para el café, más conocimiento acerca del proceso técnico y de las condiciones sociales, a la construcción de una comunidad más solidaria, a la *“buena vida”*.

### **1.3 La cooperativa como un lugar de participación.**

Los productores entrevistados dan cuenta de que participan activamente en la cooperativa, y que el estilo de funcionamiento los ha dejado satisfechos. Para estos productores *“la necesidad”* ha sido un factor fundamental para participar y permanecer en la cooperativa, mientras el precio del café se ha consolidado como el eje de la participación, *“que podamos vender a un buen precio, eso es lo que estamos buscando”*.

Sin embargo, los propios productores entrevistados dan cuenta de que algunos no quieren participar, ya que *“no entra en su corazón”*; también comentan que otros participan pero poco, *“son apáticos”*, *“no van a las reuniones, son impuntuales”*, ya que siguen viendo las limitaciones de la cooperativa, como

la falta de recursos y la falta de organización. Además, dicen que *“algunos no saben trabajar”* y que eso complica la tarea.

Asimismo, se observan prácticas discontinuas de participación por parte de los productores. En efecto, en el momento de la cosecha y de la venta, un número significativo de socios vende al coyote y no a la cooperativa, porque éste le ofrece un precio levemente superior o simplemente le ofrece pagar en forma más inmediata. En consecuencia, la cooperativa no puede prever el volumen de café disponible para la venta, porque una parte circula a último momento y en forma imprevisible por la estructura del coyotaje. Ante esta situación de *“socios fantasmales”* o que son y no son, el punto es si simplemente se la caracteriza como un estilo de participación, propio de los contextos donde la sobrevivencia genera fuertes tensiones, o se la juzga como falta de compromiso.

Para los productores que participan en forma más plena, que logran vender y también aprender, se hace presente un fuerte reconocimiento y gratitud hacia el CEDIAC, en estrecha relación con todo lo que han logrado. Asimismo, para los productores y para el equipo del CEDIAC la cooperativa genera el sentir de *“contentos”, “agradecidos,” le estamos echando ganas”*. Sin embargo, estos ciclos de alegría, buen ánimo y satisfacción se alternan con otros de desánimo y tristeza, en estrecha relación con las variaciones en las ventas y en el precio del café.

#### **5.4 Diversificación y autonomía.**

Una diferencia es que la cooperativa permite una cierta diversificación productiva, una apertura a otros productos; esto genera una valoración adicional: *“y más nos gustó ese proyecto porque no sólo para comercializar el café, sino que también nos dijo que se va a trabajar con la miel”*. Esta propuesta es una alternativa sustentable ante la dependencia del pequeño productor del cultivo del café.

Al mismo tiempo, los productores dan cuenta de qué todavía les cuesta creer en el proyecto, organizarse y ser autónomos; todavía persiste una cierta dependencia del gobierno y de los programas asistenciales: *“y ya debemos de creer o hacer y no entra en nuestro corazón. Y ojala que poco a poco entre a nuestro corazón, y ya debemos de pensar cual camino vamos, si el gobierno va a ser nuestro padre, o nosotros mismos nos apoyamos”*.



### 5.5 “Capacitación”, aprendizajes y sujetos.

Está presente en los productores la conciencia de que en esta cooperativa se les está apoyando en todas las dimensiones, una cooperativa que es diferente, donde aprenden más cosas aparte del café, donde “los informan”, “los capacitan”, se mejora el precio, les da orientación, “les explican”, en torno a temas tales como: lombrí-composta, las plagas, la miel, los jabones, las bolsitas, la hortaliza, los pollos. Al respecto señalan: *“porque las organizaciones donde estamos cada uno es muy bonita y todo nos explica, porque hay encargados que vienen a informarnos”*. El conocimiento que han “recibido” en la cooperativa, mediante acciones de “capacitación” y orientación, es altamente valorado por los productores y las mujeres. Aún más, el conocimiento adquirido es el que marca la diferencia con otras cooperativas, generando sentimientos de pertenencia, orgullo y autoestima: *“gracias a la cooperativa ya aprendí muchas cosas, de cómo trabajar dentro de la organización y estoy orgullosa de estar dentro de la cooperativa porque ya obtuve muchos conocimientos”*. También se hace presente la necesidad, las ganas y la “avidez” que tienen de conocimientos, especialmente las mujeres. Sin embargo, los productores no hacen referencia a procesos de construcción de conocimiento donde se haya producido una síntesis entre los conocimientos que ya tenían y los que llegaron a través de la cooperativa. En congruencia con lo anterior, aparece el reconocimiento de parte de los productores de que *“no sabíamos nada”* antes de ingresar a la cooperativa, como si ellos hubieran estado en cero y toda la creatividad y los aprendizajes fueran nuevos y llegaran desde la misión.

El conocimiento oficial, el conocimiento mestizo, el conocimiento técnico más de avanzada en torno a la producción de café, es percibido por los productores como “el conocimiento”, mientras tienden a ver sus conocimientos tradicionales en torno al café como “nada”. En este sentido, está ausente la comprensión de que incluso pudieron “recibir” lo nuevo porque ya sabían otras cosas. Al respecto, una compañera señala: *“y veo que ya hubo cambio porque cuando entré también a trabajar con las mujeres no sabía nada, como por ejemplo el manejo de la máquina de coser, costura de bolsa, elaboración de jabón de miel”*; un productor afirma: *“la verdad cuando entré a la cooperativa no sabía nada.”*; otro productor reitera: *“yo obtuve muchos conocimientos, antes no sabía nada”*.

Los productores identifican claramente los múltiples aprendizajes que han logrado durante su estancia en la cooperativa, en particular tres tipos: a) aprendizajes “técnico productivos” ligados con el café y la miel, b) aprendizajes en torno a cuidar la madre tierra y c) aprendizajes organizacionales.

En relación con el café, los productores destacan que los aprendizajes se han hecho visibles en términos de que ha mejorado su calidad: *“pues se han logrado muchas cosas son los que se dice que estamos trabajando en café orgánico”*.

Otro productor comenta:

*“hay muchos compañeros que han mejorado también la calidad de su café, antes no se cuidaba el café, se manejaba con café verde, con la suciedad y ahora se nota que estamos trabajando mejor con una limpieza del producto”*.

El equipo del CEDIAC coincide con los productores acerca de que *“han aprendido a hacer actividades propias del cafetal”, “tienen idea de cómo manejar lo agroecológico”, “trabajan en la hortaliza, la lombri-composta, el manejo de las aves de rancho, el semillero, el jabón de miel, la elaboración de bolsas, el manejo de máquinas de coser, en el caso de las mujeres, el manejo de la maquinaria (despulpadora, secadora), el cuidado de los alimentos”*. También el CEDIAC hace referencia a que los productores han aprendido a usar la radio comunitaria, especialmente los jóvenes. Igualmente, ha crecido su conciencia acerca de los derechos de las mujeres y han aprendido a trabajar en la organización.

Además, se observa entre los productores una alta valoración de los aprendizajes adquiridos en los talleres de capacitación sobre temas claves para la vida cotidiana: alimentación, salud, cuidado de la naturaleza, reconocimiento de los productos contaminantes, derechos de los niños. En relación con este tema, comentan: *“aprendí que ya no me alimento con químicos, ya sé cómo cuidar a la madre tierra”*. Estos talleres de capacitación permiten hacer y completar un producto. Un productor hace referencia a su responsabilidad social en relación con la contaminación de los cultivos y su efecto en los consumidores; en este sentido se observa que se hace cargo de un otro al que desconoce pero quiere cuidar, un otro ubicado fuera de su familia o de su entorno cercano. Al respecto, declara:

*“pues lo que me ha ido muy bien es conocer más por la calidad. Salud, ahora sí que ya sé de lo tóxico de los químicos. Ya sé más esas cosas porque muchos cursos, muchos talleres...ya conocemos cuáles son los problemas*

*que trae. Pensemos en la humanidad, en eso es lo que estamos pensando en los cursos y talleres, los consumos de la gente... y la salud es la ventaja que daría a la gente".*

Un punto a destacar es que las mujeres no sólo valoran los aprendizajes técnicos asociados con productos específicos (jabón de miel, bolsas), sino el hecho de trabajar entre sus pares, hacerlo juntas y aprender lo nuevo. Al respecto, afirman:

*"bueno me ha ayudado mucho porque ya sabemos elaborar jabón de miel, ya sabemos cómo podemos cuidar nuestra madre tierra y también como debemos cuidar nuestros alimentos, por eso veo que sí están trabajando bien los equipos del CEDIAC"*

Otra compañera destaca: *"lo que más me interesó al entrar en la cooperativa es trabajar con las mujeres, aprender cosas nuevas".*

Aún más, las mujeres valoran la existencia misma de los talleres tanto como el hecho de que la capacitación ha sido un proceso continuo desde el inicio de la cooperativa, *"estamos recibiendo muchas capacitaciones dentro de la organización, "porque nos está apoyando a través de los talleres que hemos recibido durante los tiempos que empezó la cooperativa".*

Las mujeres manifiestan su entusiasmo por ser sujetos de aprendizaje tanto en los talleres como en espacios de estudio más sistemáticos. Una de ellas comenta: *"la cooperativa me ha servido mucho porque ahí aprendí muchas cosas como la elaboración de bolsas, jabón, trabajar con mujeres y no sólo eso, sino que también me están apoyando sobre mis estudios..., por eso no digo que no me ha servido la cooperativa".*

Otra compañera declara:

*"nuestros trabajos desde cuando empezó la cooperativa hasta ahorita lo vemos bien y trabajamos todas contentas en hacer las bolsas y todo lo demás, o lo que nos enseñan los integrantes de desarrollo sustentable. Nos está yendo muy bien. Las bolsas de jabón apenas las empezamos a hacer y lo estamos trabajando, porque apenas nos lo enseñaron y sí, ya lo trabajamos bien. Nos sentimos muy tranquilas por nuestros trabajos y todo lo que nos enseñan. Estamos muy contentas en hacerlo todas juntas. Aprendimos a hacer las bolsas de yute, jabón y cómo sembrar las verduras en hortalizas".*

Las categorías “contentas”, “tranquilas”, “muy bien”, “bonita”, sintetizan la satisfacción de las mujeres. Además, ellas reconocen que la capacitación ha incluido una orientación hacia el cuidado de la madre tierra, por parte del equipo del CEDIAC, caracterizados como “los acompañantes del desarrollo sustentable”.

También la cooperativa es valorada porque aprenden diferentes grupos, tanto los productores como las mujeres y los niños. En efecto, *“así como la organización es bonita porque ahí enseñan a las mujeres y niños, se escucha muy bonito ya que los están informando también a los niños cuáles son sus derechos, cómo pueden vivir los niños, así van aprendiendo o pensando cómo van a vivir en futuro los hijos”*.

Sin embargo, los testimonios de los propios productores dejan claro que los talleres funcionan sólo cuando ellos “le echan ganas”: *“decimos que no es bueno pero nosotros mismos no echamos ganas, es bueno sólo que le echemos ganas”*.

### 5.6 ¿Qué es el café?

Ante esta pregunta, un miembro del CEDIAC señala que *“el café ha sido muchas cosas”, “es necesario ver el café en el tiempo”*. Sin embargo, destaca: *“el café es un negocio global, el café está para quedarse”*. Global en este caso alude a que el café es un producto que se vende y se cotiza en el mercado internacional, sujeto a reglas de las grandes empresas. Otro compañero del CEDIAC destaca: *“el café refuerza la identidad y es un nicho en crecimiento”, “el mercado del café orgánico puede crecer siete veces, el café es un detonador”*. Un punto central a destacar es que el café de la cooperativa es café orgánico, que cuenta con posibilidades crecientes de comercialización en el mercado internacional. Además, el café se inscribe en una cooperativa que ha creado una micro-procesadora de café, Batsil Maya, situación que también permite más autonomía productiva.

El café es visto por los productores desde el punto de vista del precio. El móvil inicial para pertenecer a la cooperativa ha sido la “necesidad”, que se nombra y se concreta como “el precio del café”. Siempre en el origen y como horizonte, el precio; “la expectativa monetaria”. A decir de Oscar, para los productores, el precio. Aparece también la idea de buscar un camino, la mejora del precio es asociada con “camino”, con estar o no estar en el camino. Varios comentarios redundan en la misma idea:

- *“No es por gusto que entramos a trabajar a la cooperativa sino que es por la necesidad sobre precio de nuestros productos”;*
- *“yo tuve que empezar por las necesidades de la gente, lo que nosotros queremos que no mal venda sus productos; queremos que tienen el buen precio de sus productos de la gente;*
- *“y esperamos que este año se mejore o que suba el precio de nuestro café para que así no se desanimen los socios de la cooperativa”;*
- *“la cooperativa nos sirve porque ahí podemos vender nuestro café y que podamos vender a un buen precio es lo que estamos buscando, un buen precio”;*
- *“lo que queremos es que se cambié el precio del café, es así que estamos viendo, cuál o qué camino vamos a seguir”;*
- *“porque tengo esas ganas de ver el resultado, que yo vea cuando sube el precio del café”;*
- *“ahora estoy muy contento en este año porque se pagó con el buen precio de nuestro café”.*

### **5.7 La dependencia**

Para los productores, la cooperativa es la obra de un sujeto individualizado como diferente y capaz de resolver, *Tatic Oscar*, expresión tzeltal que se traduce como el padre Oscar. El coordinador del CEDIAC es “el padre” para los productores, al menos en dos sentidos: miembro de la iglesia que oficia de sacerdote y padre. En la vida cotidiana el padre es el que establece las normas, los límites y la dirección del grupo. *“Tatic Oscar”* al igual que *“bonita”*, sintetiza varios sentidos: líder espiritual, líder de la cooperativa, hombre activo, apoyo, guía, el que ve..., el que busca el camino, el que da las respuestas para todos los campos...*“entonces el padre Oscar tardó como un año o dos para saber cómo podía resolver sus preguntas a esas comunidades que necesitaban vivir mejor, comer mejor, vestirse mejor o la educación, salud y todo”*, dice un productor, uno de los fundadores.

Otros testimonios son coincidentes con esta posición de los productores y sus mujeres, en los cuales el agradecimiento se mezcla con ponerse en el lugar del hijo, del que recibe, obedece y espera...: *“y gracias a Tatic Oscar que buscó el camino donde podemos vender nuestros productos”*.

La capacidad de convocatoria, de organizar al grupo también es atribuida al CEDIAC, mientras ellas, las mujeres reconocen que “obedecen” lo que les proponen hacer. También las mujeres están conscientes de que ellas mismas limitan su participación a la esfera económica y que necesitan definir

qué quieren, si sólo eso o algo más: *“que sigamos reuniéndonos, obedecemos ya, que es lo que nos manda a hacer o que nos dice el equipo del CEDIAC,, porque lo que dicen los encargados del CEDIAC es muy bonito, pero nosotras mismas que no queremos, es verdad que ya debemos de pensar qué es lo que estamos buscando, si sólo el dinero”*.

Asimismo, la mujeres reconocen que el aporte del CEDIAC, personalizado en la figura del Padre Oscar, fue un intercambio fructífero de conocimiento, que incluyó desde las cosas prácticas asociadas con el café hasta pensar su participación, su lugar en la cooperativa. Se hace presente la idea de que el Padre Oscar, como guía, las puso en el camino, y al mismo tiempo no han encontrado todavía su camino, definido como una orientación autónoma. Varios testimonios convergen en torno a esta idea:

*“El Padre Óscar nos dio sabiduría, nos estuvo guiando y nos estuvo comentando cómo debemos empezar a trabajar nosotras las mujeres en una cooperativa, de cómo tener un buen cafetal y bienestar en la familia”; “CEDIAC nos ayuda, nos lleva en buenos caminos, nos enseña a vender café”; “gracias al Tatic Oscar que está dando su palabra o está dando el camino”; “le pedimos un favor también al CEDIAC, tanto a Tatic Oscar para que lo busca otro camino qué es lo que se necesita hacer todavía dentro de la cooperativa para tener el camino que es lo que no tenemos”*.

En síntesis, los productores varones y las mujeres tienden a ubicarse como pasivos ante un CEDIAC activo, adoptando una posición paternalista-asistencialista ante el equipo y en particular ante Tatic Oscar. No sólo personalizan la relación con la cooperativa sino que esperan que sea el otro el que resuelva: *“Tatic Oscar nos da todo lo que le pedimos”, “hay apoyo”; “Oscar buscó el camino”*. La tradición autoritaria que existe en la región, que ha adoptado distintas modalidades, una de ellas el asistencialismo, es el principal factor que ha llevado a que este modelo se reproduzca también en la cooperativa, a pesar de que el proyecto del CEDIAC promueve lo contrario, la autonomía y la solidaridad.

Por parte del CEDIAC existe la conciencia de que cuando los productores los ven como ayuda, apoyo, o *“fondo de dinero disponible para préstamos o anticipos”*, el grado de compromiso es bajo. Sin embargo, el equipo del CEDIAC está consciente de lo contrario: cuando los ven como miembros de la misión, como capacitadores, *“como gente de confianza con quien caminar y construir”*, se abren las posibilidades de crear comunidad.

### 5.8 “Nos dan la capacitación”

La capacitación aparece como algo valorado y que agrega valor. Al mismo tiempo, la capacitación se percibe como un proceso que viene desde fuera, que se recibe y que cambia la realidad, en particular mejora el trabajo y la vida. Numerosos testimonios concurren en torno a este punto:

*“Porque ellos (CEDIAC) nos dieron la capacitación”; “si hay capacitación y trabajo, logramos algo”; “ya estamos recibiendo muchas capacitaciones (de los animales, de café, y otros trabajos). Antes no era así sino que no recibíamos nada de capacitación, sino que así estábamos sin saber nada y ahora ya se cambió, ya sabemos algo, ya se cambió un poco la vida”; “todo está bien, no estoy viendo nada malo y estamos teniendo capacitaciones”.*

Los cambios se asocian con la capacitación, hay un antes y un después de haberse capacitado. La capacitación que se realiza es valorada también porque tiene lugar en las comunidades, porque el equipo “hace visitas a las familias”, “sale de la oficina”. Los productores valoran al CEDIAC porque va a visitarlos para la capacitación, al mismo tiempo con esas visitas el CEDIAC le da valor al sujeto capacitado, que se hace otro, se vuelve más y al mismo tiempo sigue siendo alguien que está incompleto, que necesita más capacitación, que sigue esperando “el apoyo”. Al respecto afirman:

*“llegan en la casa a capacitar: cómo cuidar y mejorar los cafetales, si no también sobre el cultivo de maíz, frijol... Visitan a las comunidades, no sólo mandan desde la oficina.”; “y eso ya tenemos muchos conocimientos nuevos entre nosotras mismas, porque nos capacitan los del desarrollo sustentable”; “... pero algunos hijos de los productores ya pueden hacer las fichas técnicas y acopiar café, pero aún nos falta capacitarnos bien. No hay productor capacitado que comercializa y exporta café.”*

Un punto a destacar es la naturalización que hacen los productores y sus mujeres acerca de categorías técnicas como “capacitación”, “proyecto”, “desarrollo sustentable”; las cuales se integran a la conversación dándose por supuesto su significado.

Otro punto a señalar es que los procesos de formación para el trabajo, asociados estrechamente con la producción del café, son nombrados tanto por los productores como por el equipo del CEDIAC en términos de capacitación, atribuyéndoles un sentido técnico antes que integral. Asimismo, la “capacitación” aunque centrada en el café busca desmarcarse y abrirse a

nuevos campos, dando cuenta de un interés más inclusivo. La capacitación se ha realizado en el trabajo, ya sea del café, el jabón de miel u otros productos. Hacia el futuro queda abierta la posibilidad de nuevas maneras de hacer formación para y en el trabajo.

### **5.9 Carencias organizativas y materiales**

Para los productores las carencias de la cooperativa han consistido principalmente en la dificultad para organizarse y la falta de ingresos por los productos cultivados. La experiencia acumulada en torno al café y la diversificación productiva han ido modificando la situación:

*“... al principio no funcionó bien nuestros trabajos, pero eso poco a poco estuvo cambiando, porque ahora ya estamos trabajando bien, o ya estamos viendo el fruto de nuestros trabajos, como la paga de nuestra bolsa, nuestro jabón; además, ya estamos trabajando en la hortaliza, por eso veo que ya hubo cambio”.*

Por su parte, el equipo del CEDIAC percibe que persiste la falta de recursos en relación con la cooperativa, relacionada tanto con la poca experiencia como con las carencias de infraestructura:

*“... en el caso de nosotros no se ha mejorado en su totalidad, falta oficina, falta bodega, las otras cooperativas ya tienen años que están trabajando. Hay algunas cooperativas ya llevan 20 ó 25 años. Se nota que sí ya tienen más estas habilidades de comercialización y sus formas de organización también, pero esperamos logre juntar más socios y mejorar también las de nosotros, y eso es la esperanza que tenemos, aun si ya no lo puedo ver...pero a mis hijos le puede quedar un futuro... le sirve”.*



# VI

## La familia y el lugar de las mujeres, los jóvenes y los adultos en la cooperativa

---

### 1.1 La participación de la familia.

La familia participa como una unidad orgánica en la cooperativa, sustituyendo incluso al padre cuando éste no puede hacerlo. La participación tiene lugar “*en armonía*”, haciendo entre todos las diferentes tareas asociadas con el café, desde el cultivo hasta el secado. Un productor señala: “*en mi familia junta participamos también porque nos apoyamos para la selección, lavado, juntar el café al patio. Así estamos trabajando desde que entramos a la cooperativa*”.

La participación familiar en el café no es privativa de la división del trabajo que se adopta en la cooperativa, sino que proviene de la tradición comunitaria indígena. Sin embargo, la diferencia que aporta la cooperativa es que hace posible empezar a romper con el coyote. Además, ofrece a las mujeres la posibilidad de incursionar por otras actividades productivas diferentes al café, desde los jabones de miel hasta la granja. Al respecto, un productor afirma: “*mi esposa también está participando en la elaboración de jabón, lo mezcla con la miel y también está pensando para organizar en cuanto a la avicultura, sabe de las gallinas ponedoras y eso es lo que están tratando de hacer*”.

Para los productores, la cooperativa significó que los productos que hacían sus mujeres, transmitidos de generación en generación, pasaran de bienes de uso, destinados al consumo personal, a bienes de cambio, con valor en dinero:

*“... mi familia ya está conociendo también los trabajos que pueden realizar y ya están viendo de que si pueden hacer o trabajar, siempre participan en las reuniones que se realiza, aunque está un poco difícil pero sí están aprendiendo algo. Por ejemplo, en la realización de jabón de miel ya saben cómo elaborarlo, antes no sabían eso... no vendían nada. Sabían hacer el bordado pero no tenían dónde venderlo, lo hacían sólo para ellas, para utilizarlo en la ropa”*

Además, el ingreso a la cooperativa es decidido por el padre en acuerdo con toda la familia. El hecho de conseguir “*un poco de dinero*” por el café u otros productos, por menos que sea, es valorado por la familia como con-

junto. El dinero es tan escaso en estas comunidades, que un poco de dinero es altamente apreciado: poco se transforma en mucho, en algo significativo. Asimismo, el dinero que se obtiene en la cooperativa tiene un uso familiar, se destina a los alimentos y especialmente a la salud, a las situaciones de emergencia. Cuando el precio del café es bajo en la cooperativa, la familia se desanima y el productor tiende a retirarse. Al respecto, un productor dice:

*“... me sirve mucho con mi familia porque la verdad no tenemos o no podemos encontrar dinero en otra parte, y dentro de la cooperativa podemos vender el jabón de miel. Me hace feliz porque puedo obtener un poco de dinero en la cooperativa. Ya podemos vender algo y entre todos nos sirve ese dinero. Cuando me entregan el dinero compro mi jabón, sal todo lo que me sirve en la casa, y cuando nos enfermamos con mis hijos, es ahí donde nos sirve.”*

## **6.2 El lugar de la mujer.**

En esta cooperativa no sólo pueden trabajar todos, trabaja toda la familia, sino que en particular las mujeres tienen “derechos”. Esta situación marca una diferencia con las otras cooperativas donde sólo los hombres tenían los derechos y por consecuencia “*la palabra*”. El trabajo distribuido de una manera más igualitaria genera relaciones más igualitarias entre los miembros de la familia. Los testimonios de los productores dejan claro esta diferencia:

*“El trabajo de la cooperativa veo que está bien porque están trabajando hombres, mujeres, jóvenes y niños, porque en las otras cooperativas parece que sólo tiene el derecho los hombres y las mujeres no. Pero en cambio acá en nuestra cooperativa sí están participando también las mujeres, jóvenes, niños, ya tienen hortaliza, lombri-composta, elaboran jabón de miel, por eso veo que sí tienen mucha diferencia con las otras cooperativas”; “la cuida como mujer y así tiene su participación”; “allá en las organizaciones hay mujeres que tienen proyectos productivos, ahí trabajan en hortaliza, trabajan así de bordado en Cuetzalan, que tiene una cooperativa que trabaja ahí las mujeres que tienen tortillería, tiene pimientos, artesanía, panadería, farmacia, restaurantes”.*

Las mujeres, por su parte, no sólo están conscientes de cómo han ganado territorio con sus trabajos propios y remunerados, tales como la miel, sino que se proyectan hacia nuevas actividades y se conciben como pares que generan una relación de mutuo apoyo con sus parejas. En consecuencia,

está cambiando en las comunidades rurales indígenas el rol del hombre como proveedor y la mujer como “ayudante” del trabajo masculino, tarea adicional a ser la encargada de los trabajos reproductivos de la casa y la huerta. Al respecto, las mujeres dicen:

*“... nosotras como mujeres ya estamos participando en la elaboración de jabón, hortaliza, pero no sólo eso sino que hay otros que queremos hacer como la crianza de gallinas ponedoras, para que nos beneficie un poco, así como elaboramos la bolsa, el jabón, cuando no tenemos nada con que comprar nuestro jabón, si el hombre si no tiene nada también podemos ayudarnos entre ambos”.*

Además, las mujeres ven estos trabajos como liberadores de la dura tarea de secado que les tocaba en relación con el café y que las condenaba a un trabajo silencioso, que no se retribuía económicamente: *“además ya no tenemos la necesidad de trabajar y nos beneficia un poco como mujeres, porque nosotras como mujeres somos las encargadas de secar el café”*

Las mujeres se asumen como trabajadoras, como colectivo de mujeres que asumen la responsabilidad de los procesos productivos, previo acuerdo entre ellas acerca de la división del trabajo:

*“... nosotras mismas nos responsabilizamos en hacer todo: somos 11 mujeres y juntas estamos trabajando haciendo las bolsas”; cuando necesitamos hacer algo en común, primero nos ponemos de acuerdo para que así estemos enteradas todas nosotras en el asunto a tratar”; “nos dividimos las tareas cuando así nos lo indican los acompañantes del desarrollo sustentable y también si es trabajo por persona.”*

Si bien las mujeres están construyendo reglas para una participación democrática en el proceso productivo, todavía están referidas a un estilo de gestión donde el CEDIAC les dice cómo hacerlo.

Los productores por su parte destacan que las mujeres están dejando de ser sólo “mano de obra familiar” gratuita, las ayudantes de sus maridos en el proceso del café, para empezar a hacer actividades propias y remuneradas:

*“... ahí estamos incorporando a las mujeres, además las mujeres tienen trabajo, no sólo al secar el café”, “no sólo a nosotros, sino que también a las mujeres ya saben trabajar también, están obteniendo un poco de dinero, no*

*en millón, pero sí están obteniendo un poco de dinero, porque antes no podían obtener el dinero sino están así nada más, pero ahora ya no es igual”.*

Las mujeres por su parte afirman: *“tenemos un poco de trabajo en elaborar nuestro jabón y lo vendemos porque nos beneficia un poco, uno o dos pesos es algo para nosotras y nuestros hijos, aunque no es un millón, pero para nosotras como mujeres significa dinero”.*

Sin embargo, aún cuando las mujeres ahora participan más y están abriendo un espacio propio, persiste el machismo, que se manifiesta en múltiples situaciones, entre otras en: a) el padre “encabeza” o coordina el trabajo de la cooperativa y lo distribuye según género; b) *“no todas las niñas estudian.* A esto se une que algunas mujeres ya no quieren seguir en la cooperativa, sin aclarar los motivos.

### **6.3 Los jóvenes**

Los jóvenes son los que están más dispuestos a abrirse a lo nuevo, a tener una orientación menos localista, según el equipo del CEDIAC. Sin embargo, son los que menos participan en la cooperativa, ya que *“aprecian cada vez menos la tierra como alternativa de vida”.* La tendencia de los jóvenes es a migrar: *“muchos de los varones migran, salen para estudiar”, “algunos de los jóvenes estudian y se hacen profesionistas y se van, no regresan”;* *“son los hombres los que salen, si las mujeres salen, regresan.* Además, *“las jóvenes no son tomadas en cuenta”.* Al mismo tiempo, *“los hijos salen... pero tienen el lugar asegurado (en la cooperativa)”.* El equipo del CEDIAC destaca que algunos jóvenes *“nos ven como un escalón que les puede servir para salir adelante, estudiar o salir de su comunidad”.* Cuando esto sucede, los jóvenes no se comprometen con la cooperativa, sino ponen por delante sus intereses individuales.

Los jóvenes que se quedan, en general, se oponen a la cooperativa, porque están referidos en mayor grado a los beneficios inmediatos. En efecto, se dan cuenta que el precio de la cooperativa es similar al del coyote, y que éste tiene la ventaja de que paga antes. Además, los jóvenes no pueden participar en la cooperativa, porque son los adultos los que han ocupado los cargos eclesiales y en consecuencia, los cargos en la cooperativa. En este marco, los jóvenes cuestionan la estructura de cargos y *“las viejas normas”.*

Por su parte, los padres consideran que sus hijos no están listos para hacer el cambio de mando... *“pues en el caso mío espero que no nos deje CEDIAC, porque sin ellos no podemos mejorarlo. Aun nuestros hijos todavía no tienen prepa-*

*ración para manejar la cooperativa y esperamos que CEDIAC los apoye a algunos como alumnos... y que pueda ser más tarde”.*

La participación de los jóvenes se concentra en la radio comunitaria. Asimismo, algunos jóvenes son “rockeros” y se organizan para tocar o escuchar. Los jóvenes no sólo son los que menos participan en la cooperativa, sino que también son los menos visibles. Finalmente, si bien se conserva el respeto a los mayores, se hace presente el desarraigo de los jóvenes, que tienen una fuerte tendencia a dejar las comunidades.

Por su parte, la estructura de cargos al estar en manos de los mayores, fortalece las posiciones adulto-céntricas. La cooperativa no sólo es un lugar donde el poder lo ejercen los mayores, sino que los jóvenes están conscientes de lo que sucede. Esta situación podría explicar la escasa presencia de los jóvenes en la cooperativa.



# VII

## Logros y situaciones problemáticas de la cooperativa

---

### 7.1 Los logros de la cooperativa

- **“Un antes y un después”.** La cooperativa marca la diferencia entre un antes y un después. Antes, un sentir, una visión asociada con sufrimiento y dolor. *“Como productor hemos visto mucho sufrimiento por la siembra de nuestro café”; “no había como caminar nuestros hijos”; “hubo mucho sufrimiento, tristeza, cansancio, hambre y sed donde caminamos”.*
- **Creación de comunidad.** La puesta en marcha y la permanencia de la cooperativa desde el 2002 a la fecha puede considerarse un logro fundamental, especialmente en el contexto del conflicto de tierras, de fragmentación y especulación de la propiedad ejidal, y de predominio de pequeños productores pobres, que tienden a defender sus intereses individuales. En este marco, el primer logro visible de la cooperativa fue conectar y unir a los productores, recuperando lazos comunitarios, ya que antes las fincas estaban aisladas, en una situación de indefensión. En este sentido, la cooperativa fue un camino para crear comunidad, rearmar circuitos solidarios. Como parte de este caminar, se ha creado y fortalecido la Mesa directiva de la cooperativa.
- **Afirmación de la identidad.** Los productores, por su parte, identifican un conjunto de logros, que no se limitan a beneficios económicos, en particular a la producción del café y otros cultivos, sino incluyen la constitución de la cooperativa como espacio colectivo de aprendizaje y afirmación de la identidad. Al respecto las mujeres destacan que *“nos está yendo muy bien, estamos muy contentas en hacerlo todas juntas”; “aprendí a trabajar, aprendí a alimentarme”.* De este modo los productores empiezan a darse cuenta de su capacidad de producir, de transformar la realidad, *“ya estamos viendo el fruto de nuestro trabajo”.* Para el equipo del CEDIAC, además, el café ha tenido la función no buscada de reforzar *“la identidad de las comunidades”.*

- **Prácticas agroecológicas.** De acuerdo con el equipo del CEDIAC, desde el punto de vista productivo se han iniciado y consolidado las prácticas agroecológicas en los cafetales, así como se ha logrado mayor calidad en el grano de café. En particular, se han erradicado las sustancias contaminantes *“no más químicos”*, se ha logrado la certificación orgánica, se ha organizado la cadena productiva y se han identificado nuevos clientes para el café. Estas prácticas agroecológicas se inscriben en la opción por la producción de calidad antes que por la cantidad, que fue promovida desde el CEDIAC
- **Una alternativa a la intermediación.** Como parte de este proceso, la cooperativa ha contribuido a desmontar, por ahora en forma parcial, la estructura del coyotaje. Esto se ha logrado al establecer la agregación de valor y la venta de producto terminado y en taza, como medio de salir de la dinámica del precio local y de la venta de su café como materia prima.
- **De la supervivencia a producir para vender.** Para los productores, la cooperativa es un lugar para vender, ya que las mujeres *“sabían hacer el bordado pero no tenían donde venderlo”* y ahora sí. Asimismo, afirman que *“puedo obtener un poco de dinero, podemos vender algo, y entre todos nos sirve”* (referencia al café).
- **Aprendizajes sociales.** Los productores y el equipo del CEDIAC coinciden acerca de que han incrementado sus aprendizajes en múltiples áreas de la realidad además del café -tales como salud, alimentación, cuidado del agua, capacidad para organizarse. Se han afirmado los derechos de la mujer indígena y se ha logrado una mayor participación de toda la familia en la producción de café.
- **La opción por la nueva tecnología.** De acuerdo con el coordinador del CEDIAC, se decidió trabajar la cadena productiva incluyendo elementos nuevos y ajenos a la cultura y experiencia local, en aspectos tales como la maquinaria, la catación del café, el uso de los medios de comunicación, en particular la radio. Asimismo, se logró la certificación del café orgánico.
- **Un proyecto integral: el enfoque, la formación, el acompañamiento, las redes.** Otro logro que se percibe en forma inmediata



es la construcción por parte del CEDIAC de un enfoque integral que conjuga lo espiritual y lo económico, con lo organizativo y lo educativo, así como articula teoría y práctica, buscando el arraigo en los saberes locales junto con la vinculación con instituciones externas, tales como universidades y centros de investigación. La constitución desde el CEDIAC de un equipo de acompañamiento a la cooperativa, y la consolidación de la capacitación a los productores como un proceso permanente, son otros logros a destacar. En particular, la formación para el trabajo del café es algo que destaque a esta cooperativa.

Los productores están conscientes de que la cooperativa *“trabaja diferente”*, acompañando todos los procesos: *“vienen a revisar personalmente si el café está seco, nos dicen cuando vienen a llevar, y viene a llevar desde la comunidad, no es igual como los coyotes sólo esperan que se les lleve a la bodega”*. En este sentido, la cooperativa no se ha limitado a ser un esfuerzo organizativo *“para”* las comunidades indígenas, sino que desde el CEDIAC se ha promovido su autodesarrollo, mediante procesos de formación y acompañamiento. Además, la cooperativa ha contado con la presencia de un equipo como el de CEDIAC, que siendo *“externo”*, se ha comprometido, ha sido un conocedor de las pautas culturales del grupo, y ha estado dispuesto a respetarlas y potenciarlas.

- **La Mesa Directiva.** De acuerdo con los testimonios del CEDIAC, tres condiciones asociadas con la Mesa Directiva han facilitado el éxito de la cooperativa; ellas son la presencia de directivos que: a) saben leer y escribir en español, haciendo la mediación entre el mundo indígena y el mestizo; b) *“tienen cargos eclesiales y comunitarios”*, con la ventaja que pueden transferir su experiencia hacia la cooperativa; c) saben organizarse mejor., *“ya conocen los caminos”*. Sin embargo, el hecho de que los directivos sean los mismos que ocupan los cargos eclesiales tiene desventajas para algunos de los miembros del equipo, ya que *“los cargos se saturan de trabajo”*, y luego no cumplen con las tareas de la cooperativa. Además, a veces desconocen las prácticas agroecológicas del café. Un punto a destacar es que sólo se han identificado condiciones contribuyentes vinculadas con la Mesa Directiva, antes que con el grupo de socios en su conjunto.

- **El equipo.** Se cuenta con un equipo compuesto por cuadros formados, con experiencia y flexibilidad respecto de las necesidades del proceso, donde comparten la tarea tzeltales y mestizos con diferentes formaciones.
- **El reconocimiento al trabajo del CEDIAC.** El enfoque del CEDIAC ha generado el reconocimiento de las comunidades, así como un sentimiento general de satisfacción (“*estamos contentos*”), tanto en los comuneros como en el propio equipo. Los productores valoran en particular la disposición del CEDIAC a involucrarse con el grupo, haciendo trabajo de base, visitando y compartiendo con las comunidades.
- **La resiliencia.** También se hacen presentes logros menos visibles a primera vista, en particular la construcción en el CEDIAC de una capacidad sostenida de asumir desafíos sociales de gran envergadura, comprometiéndose en una tarea de vida. Esta capacidad ha involucrado la disposición a aprender de la experiencia, superando las categorías de éxito-fracaso, así como generar redes solidarias, informales y formales, hacia adentro y hacia fuera, uniendo lo local con ámbitos más inclusivos.
- **La constitución de un equipo intercultural.** En este sentido, el coordinador del CEDIAC declara: “*en este contexto de pobreza, de lucha social y de fracasos en trabajos colectivos, el deseo de construir y aprender de los errores implica formarnos, recurrir a la experiencia de otros, y compartir nuestros intereses en un equipo mixto, interdisciplinario e intercultural*”.
- **Los cambios en los sujetos.** Los productores enfatizan que se sienten contentos, orgullosos y tranquilos por estar en la cooperativa, que los ha puesto en el camino de algo que estaban buscando. Para los miembros del CEDIAC, está teniendo lugar una transferencia, gradual pero sostenida, hacia los productores tanto de la formación necesaria para el trabajo en torno al café como de la toma de decisiones de la cooperativa. Por su parte, ellos sienten que los productores “*nos hacen mucho bien*” y los ponen más cerca de la buena vida.

## 7.2 Situaciones problemáticas y retos (las grandes decisiones).

Con fines analíticos se diferencian los retos o problemas en cuatro grandes ámbitos: políticos, culturales, económicos y organizativos.

### *El ámbito político*

- El primer problema que se observa es la tendencia desde el equipo del CEDIAC a abordar la cooperativa en términos técnico productivos, concentrándose en la situación del café a nivel internacional, en la incorporación de nuevas tecnologías, en la producción orgánica, el comercio justo, el desarrollo sustentable; aun más, todos estos temas regresan la conversación al punto nodal del precio del café. Aun cuando el equipo de CEDIAC ha diseñado un proyecto social y espiritual, en el cual se inscribe la cooperativa, las actividades operativas los llevan a concentrarse en la dimensión técnica específica, en vistas de dar respuesta a las necesidades económicas de la gente.
- El segundo problema es que los productores también concentran sus expectativas y sus acciones en torno al precio del café. Esta orientación ha dado lugar a que la cooperativa se diluyera como organización en el momento de la cosecha, ante las otras oportunidades conocidas de comercialización, representadas por el coyote.
- El tercer problema es la falta de apropiación del proyecto por parte de los productores. Uno de los miembros del equipo del CEDIAC declara que *“no se ha logrado que la cooperativa lleve en sus manos este proceso”*. En el mismo sentido, las grandes decisiones de la cooperativa las toma el equipo del CEDIAC y no la mesa directiva de la cooperativa. Además, la mesa directiva está formada por cargos eclesiales que no tienen tiempo ni formación agro-ecológica suficiente, de acuerdo con la opinión de los productores. Por su parte, el CEDIAC no sólo toma las decisiones de la cooperativa sino que ha creado un espacio de su competencia: la micro-procesadora de café Batsil Maya, que funciona en Chilón, generando un polo o centro productivo en el conjunto del proceso de elaboración del café. Este centro, si bien organiza, también define las formas de participación de los productores, generando una división del trabajo: los socios de la cooperativa cultivan, secan el café, mientras el CEDIAC asume la elaboración más fina, el procesamiento, el acopio y la comercialización.

### *El ámbito cultural*

- En primer lugar se observan dos ritmos de trabajo diferentes, asociados con lógicas culturales o maneras de abordar la realidad igualmente diferenciada, el del CEDIAC y el de las comunidades.
- Por otro lado, el productor llega a la cooperativa sólo en tiempo de cosecha. Cuando esto tiene lugar, su arribo coexiste con la presencia del coyote. En este sentido, la cooperativa está sujeta a un doble proceso de fragmentación: durante el año, el productor cultiva café, cuida la milpa, hace múltiples tareas en su propio espacio, sin participar en la cooperativa; cuando llega el momento de participar, de entregar el café, el productor se debate entre la cooperativa y el coyote. En estrecha relación con esta situación, la estructura del “coyotaje” sigue viva, es decir, todavía *“algunos (de los socios de la cooperativa) se dejan engañar por el coyote”* y le venden su producción, en forma total o parcial.
- Las desigualdades de género persisten, afectando la participación en la cooperativa, En efecto, los hombres al principio *“no querían que las mujeres participaran”*; ahora son las propias mujeres las que han empezado a dejar de participar, porque no se sienten respetadas en sus derechos, porque el trabajo es agotador.
- La visión paternalista de los productores acerca del equipo del CEDIAC también limita las posibilidades de participar en la cooperativa, en particular la tendencia a *“esperar”* la respuesta de Tatic Oscar. El coordinador del CEDIAC es caracterizado por los productores como *“él buscó el camino”, “él nos apoya”*.
- Finalmente, existe una tradición cultural de producir café a secas y vender en pergamino. Esta situación se ha consolidado en estrecha relación con productores indígenas pobres, minifundistas, que dependen del monocultivo del café. La cooperativa ha sido una apuesta de mayor calidad y proyección: producir café orgánico, potenciar la milpa y diversificar los cultivos.
- Al mismo tiempo, el café orgánico supone más trabajo y requiere más tiempo ver los resultados: así *“en el primer año no se conoce todavía el trabajo, a los dos años ya se reconoce un poco... y a los tres años ya*

*se ve el camino del trabajo". En consecuencia, han tenido lugar movimientos de salida o de rotación entre los socios de la cooperativa: "algunos productores están saliendo, pero son los nuevos socios porque están experimentando o viendo qué apoyos ofrece la cooperativa, además producir café orgánico implica mucho trabajo a realizar en los cafetales", señala un miembro del equipo de CEDIAC.*

- Asimismo, destacan que *"salieron los que no saben trabajar en una organización. "Aunque hay mujeres que se desanimaron y salieron, son las personas quienes no entendieron y quienes no saben cómo trabajar en una organización".* Por su parte, los productores también dan cuenta de las dificultades para organizarse, así como reconocen su responsabilidad en esta situación:

*"... no se reúnen o no se organizan bien los cristianos, es un problema también porque casi no entra a su corazón. Hombres y mujeres hasta deciden salir o dejar –mejor lo dejo porque la organización no sirve-, así dicen. Es un problema también porque no está creciendo más (la cooperativa), sí estaría bueno, están incorporando más nuestros compañeros y nadie es culpable sino que nosotros mismos somos los culpables porque ven que nosotros ya no nos queremos reunir, yo creo que es un problema también, porque no obedecemos parejo....pero no hay donde mejorar si no cumplimos bien acá".*

Estos testimonios ponen de manifiesto que se necesita formar a los socios tanto acerca de la producción de café orgánico como del valor del trabajo en equipo. Los miembros del CEDIAC consideran que una estrategia a desarrollar es contar con mecanismos de información para los socios y sus familias: *"... igual decir los precios de café orgánico y de transición para que le echen ganas de trabajar. Salen por falta de información de cómo funciona la cooperativa".*

### *El ámbito económico*

- Chiapas es el primer estado productor de café en México, representando el 30% de la tierra cultivada a nivel nacional; asimismo, es el principal productor nacional de café orgánico, que ha permitido al país posicionarse favorablemente en ese mercado a nivel internacional<sup>5</sup>. En consecuencia, existe una tradición en Chiapas en torno al cultivo y la comercialización del café, y desde los noventa en torno al café orgánico; al mismo tiempo, ha crecido el movimiento cooperativista asociado con este producto. El café de Chiapas ha sido considerado de “interés social”, porque es cultivado principalmente por productores minifundistas indígenas<sup>6</sup>. En la práctica, el café es un cultivo de exportación, ya que no hay regulación del precio del café a nivel nacional, y aún cuando genera divisas está en manos de estos pequeños productores, que dependen de este producto para sobrevivir. En este contexto, la cooperativa ha tenido un techo como espacio de oportunidad y diferencia, ya que ofrece un precio bajo para el café orgánico, igual o menor que el del coyote. A esto se une que las negociaciones que la cooperativa mantiene con sus socios están afectadas por las estrategias del coyote.
- A este reto se une el hecho de que la cooperativa está poco consolidada, tiene poca experiencia en el proceso del café, con la consecuente dificultad para competir con otras cooperativas de Chiapas que cuentan con más trayectoria. En el mismo sentido, la cooperativa tiene problemas de falta de infraestructura, en particular en términos de bodega, oficina y otras carencias. Asimismo, los socios tienden a solicitar anticipos antes de la cosecha, y luego no los devuelven, generando una reducción del capital social disponible.
- Las dificultades para exportar son identificadas como un problema crítico, tanto por el equipo del CEDIAC como por los productores. Al respecto dicen: *“pero el problema que más tenemos es cuando en la comercialización del café, porque no se obtiene un préstamo o no se ha logrado lo que es la catación del café”*. Finalmente, los socios de la cooperativa están conscientes de que producen volúmenes reducidos de café, situación que limita las posibilidades de exportar. Al mismo tiempo, como cuentan con una extensión muy pequeña de

---

5 Batrera, Juan Francisco y Parra, Manuel. El café en Chiapas y la investigación en ECOSUR, artículo consultado en INTERNET en octubre del 2009.

6 Batrera y Parra, op.cit, 2009.

tierra, esta situación es un límite complejo de franquear; al respecto comentan: *“porque con poquito el café no se puede exportar, eso lo que está sufriendo”*. La falta de dinero es otro factor que incide en las posibilidades de expandir la exportación:

### ***El ámbito organizativo***

- En primer lugar se hacen presentes un conjunto de maneras de actuar donde priman los intereses individuales, que pueden ser leídas como síntomas de que la cooperativa no se ha constituido como comunidad. En efecto, de acuerdo con los testimonios del equipo del CEDIAC, los productores de la cooperativa no saben trabajar en equipo, *“no hay unidad”, “hay conflictos entre ellos, no se ponen de acuerdo”*. Los promotores del CEDIAC son aún más radicales para caracterizar la situación: *“no devuelven los anticipos, se desaniman...; damos el mismo precio del coyote ..., piensan que nos creamos mucho (referencia al equipo del CEDIAC) que les vamos a sacar algo, que les queremos robar por saber más...y sobre todo: no se han apropiado del proyecto;*
- Los productores coinciden con este diagnóstico, ya que afirman que una parte de sus compañeros no se compromete, disposición que se expresa en que no asisten a las reuniones o llegan tarde. Esta situación la explican porque: *“no se organizan bien porque no entra a su corazón”, “no le ponemos interés ni importancia a la organización, no se organizan, no hay unidad, “no sabemos hacer nuestro trabajo”*. Ante este comportamiento, varios productores se desanimaron y se salieron de la cooperativa, *“se incorporaron muchos, se salieron muchos”, pensando que “mejor lo dejo porque la organización no sirve”*. Esta falta de compromiso, da lugar a que *“la cooperativa no está creciendo más”*. El momento en que se hace más visible esta escasa afiliación es cuando el producto *“sale al mercado”*: *“el problema que más tenemos es cuando la comercialización del café”*.
- Al predominio de lo individual se une la falta de experiencia, especialmente de los nuevos; en efecto, *“los nuevos socios no saben... de hacer cepas, de hacer terrazas”*.
- Por otro lado, ya se señaló que existe una división de tareas que genera una cierta desconfianza, ya que los socios producen y el CEDIAC gestiona y comercializa. Los productores quieren saber

más del proceso, *“las pérdidas generan desconfianza y desánimo”, “la cuestión administrativa y contable no se ha entendido, ni por parte del equipo, ni por parte de la comunidad”*.

- *Un punto a destacar es que los socios y las mujeres están conscientes de que la cooperativa es una buena estrategia, pero que los problemas tienen que ver con la organización y allí está el lado flaco”. Al respecto, señalan: “el camino está bien, el camino si hay, pero donde no se puede es organizar a las personas, hacer el trabajo y qué es lo que necesita es la organización”. Otros entrevistados destacan: “el problema que hemos tenido es que hay mujeres que ya no quieren, ya no tienen ganas de trabajar dentro de la cooperativa”.*
- *A esto se une la presencia de la estructura del coyotaje: “el coyote busca como acabar con la cooperativa”, “algunos todavía se dejan engañar por el coyote”. Por otra parte, como ya se señaló: “la cooperativa paga el mismo precio o menos que el coyote”.*

### **A modo de síntesis**

La cooperativa presenta los siguientes rasgos:

- Una cooperativa donde los actores le atribuyen un sentido diferente: el CEDIAC la ve como un proyecto integrado (espiritual y económico), mientras los productores la ven como un lugar de venta y de obtención de dinero. En la práctica, sin embargo, el CEDIAC y los productores coinciden en una aproximación técnico-productiva, que gira en torno al precio del café y asociada con el contexto de sobrevivencia y la urgencia que genera.
- Un lugar confiable, un lugar para permanecer, no un lugar de paso, según los productores. Una cooperativa *“bonita”* donde se reconocen y se sienten bien, contentos, tranquilos, apoyados.
- Una cooperativa con crecimiento significativo (de 22 productores a 200), donde sin embargo los productores entran y salen, afectando la expansión.
- Un lugar donde trabaja toda la familia. Un lugar donde pueden y participan las mujeres, no sólo los hombres tienen derecho.



- Un espacio donde *“se aprenden muchas cosas”* (salud, alimentación), *“nos informan”*, *“nos capacitan”*, donde el aprendizaje y la formación ocupan un lugar central.
- Una cooperativa con apertura a otros productos (miel, jabón, bolsitas, aves), situación que permite en mayor grado el desarrollo autónomo de las mujeres.
- Una cooperativa *“diferente”* que permite vender, sacar un poco de dinero, aprender, compartir, mientras que otras cooperativas están concentradas en resultados inmediatos, en la cosecha y la venta.
- Una cooperativa donde la necesidad es el factor fundamental para que los productores participen, mientras el precio del café es el eje de la participación. En consecuencia, prácticas discontinuas de participación, socios que terminan vendiendo al coyote en el momento de la cosecha.
- Una cooperativa donde *“los que llevan el mando son los mayores”*.
- Una cooperativa marcada por el paternalismo de la región, donde los productores son pasivos ante un CEDIAC activo, que guía, resuelve y apoya. Esta condición se agudiza en relación con los procesos comercializadores, ya que *“ya podemos sacarlo y cosecharlo (referencia al café) pero para comercializar todavía nos hace falta donde nos guíen”*



# VIII

## A modo de conclusiones: una visión integral de la experiencia

---

*“Cada día es una sorpresa, un aprendizaje”*

*“Solamente quedaba trabajar, caminar junto con la gente”*

*“Si mantenemos el corazón abierto, te empiezas a poner en sintonía con ellos”*

### 8.1 Chiapas... el lugar de la experiencia

La experiencia ha tenido lugar en Chiapas, un estado que siendo el principal productor de café, y en particular de café orgánico, sigue siendo un lugar de múltiples pobrezas, de pequeños minifundistas cafetaleros, que no han logrado salir de la sobrevivencia. Chiapas es el estado donde se ha multiplicado el cooperativismo en torno al café y simultáneamente ha persistido la estructura del coyotaje. Chiapas es la recuperación de tierras y también *“la desintegración creciente de las comunidades, el debilitamiento de los sistemas organizativos propios, la erosión cultural, la migración, la pérdida del territorio”*.

Chiapas es el territorio donde se generó un movimiento político de liberación inédito (EZLN, 1994) que reivindicó los derechos de los indígenas a la tierra, a su cultura, su lengua, el trabajo, la educación y la salud, logrando arribar a un acuerdo con el gobierno (Los Acuerdos de San Andrés) que, aunque incumplido, marcó un punto sin retorno en la historia del país. Este movimiento no sólo unió lo local con lo global, involucrando además a la sociedad civil, sino que dio lugar a un territorio y a un proyecto político y cultural autónomo, enraizado en la cultura indígena, que se ha mantenido vivo hasta la fecha. En este marco fue que lograron terminar de recuperar sus tierras las comunidades que se organizaron a principios del 2000 para crear la cooperativa. Las sucesivas invasiones de tierras desde los años setenta a los noventa, culminó con la presencia y las negociaciones que realizó el EZLN. En este momento, el 90% del territorio ya ha regresado a las comunidades tzeltales.

Chiapas es la fragmentación y la multiplicidad: coexisten el asistencialismo del gobierno, las organizaciones de la sociedad civil, los pueblos mayas en su diversidad y las lenguas indígenas, las huellas de las comunidades originarias transformadas en “zonas arqueológicas”, el turismo internacional, las restauraciones del patrimonio cultural originario y colonial, la desforestación y la destrucción creciente de los recursos naturales. Chiapas es la

frontera con Guatemala, la zona de tránsito continuo de los migrantes centroamericanos desde sus países hacia los Estados Unidos, la violación permanente de sus derechos. Chiapas es el lugar de la Iglesia autóctona, que declara su compromiso con las comunidades indígenas, con sus referencias culturales, que se propone redefinir la tarea de la iglesia en la región y que reconoce a la comunidad y la lengua indígena como puntos de partida para su construcción.

La zona donde funciona la cooperativa es habitada por productores indígenas pobres, minifundistas, que se dedican a una agricultura de subsistencia; sin embargo, la tierra tiene valor: *“la tierra como medio de subsistencia para las comunidades es riquísima, y muchas veces se ve descuidada ya sea por aplicar químicos o por el simple hecho de no trabajarla”*. La cooperativa se orientó a generar riqueza sustentable, promoviendo tanto el cultivo del café orgánico como el trabajo en la milpa, como espacio agroecológico a preservar. Sin embargo, uno de los miembros del equipo considera que el CEDIAC ha descuidado esta tarea, *“aquí se habla mucho de escuelas agroecológicas, de suelos, de fichas técnicas... pero en realidad no se ve reflejado este trabajo”* en la práctica.

Por su parte, el municipio de Chilón, orientado principalmente a la agricultura, es un territorio que está cambiando. Por un lado, ha crecido la población indígena después del alzamiento del EZLN, mientras ha disminuido la tierra agrícola disponible y se han fragmentado las unidades productivas. Si bien el café se ha mantenido estable, la milpa ha crecido y han bajado los potreros; asimismo, creció la identidad de las comunidades indígenas en estrecha relación con los procesos de autodeterminación política, social y cultural. Por otro lado, ha aumentado la migración, particularmente de los jóvenes, así como una cierta modernización en el sector urbano. Una muestra de este proceso es la presencia creciente de los ciber-café en el sector urbano de Chilón.

En síntesis, en Chiapas en general, y en la región de Bachajón y Chilón, se hacen presentes *“constelaciones de problemas”* interconectados entre sí y en proceso de permanente redefinición, donde participan también agentes externos a las comunidades. A decir del CEDIAC, *“nuestro problema se ubica en la crítica relación naturaleza-sociedad donde queremos abordar la dimensión cultural de la crisis ecológica de la manera en que se presenta en el contexto indígena de esta región de Chiapas”*. Así nació la cooperativa Ts'umbal Xitalha', desde el CEDIAC y en el marco de la misión de Bachajón.

También se hacen presentes en la zona “constelaciones de posibilidades y potencialidades”. De acuerdo con los productores, “... *es muy difícil imaginar lo que va a pasar (...) eso depende de la decisión de mis hijos*”. La propuesta del CEDIAC es “*ajustarse a lo que está cambiando*”.

## **8. 2 Qué es la cooperativa después del recorrido**

Después de este recorrido hecho por la sistematización, la cooperativa se presenta como una organización en movimiento, un lugar que contactó a los productores y se constituyó como comunidad. Una organización que permite vender el café en mejores condiciones, contar con un ingreso, por mínimo que sea, confiar en los interlocutores representados por el CEDIAC. Al mismo tiempo, la cooperativa se presenta como una comunidad amenazada por la desintegración, como si en la cooperativa se reprodujera la misma tensión que afecta a estos territorios: cuentan con la tradición comunitaria y familiar indígena y al mismo tiempo son comunidades donde priman los intereses individuales, la orientación a vender el café al mejor precio, a quien sea. Esto incluye al coyote antes que a diversificar la producción y hacer del “hogar tzeltal” un espacio integrado de varias producciones. Asimismo, falla la organización, no se sabe trabajar en equipo, falta compromiso y existen diferencias entre los productores.

En medio de esta situación, el CEDIAC se ha constituido como una “*fuentes de conocimiento y confianza para los productores*”. Esta legitimación abre muchas posibilidades a la cooperativa. Sin embargo, como ya se señaló, algunos miembros del equipo consideran que el CEDIAC ha descuidado la creación de condiciones para que la tierra siga siendo un medio de subsistencia sustentable: “*esta sustentabilidad de la que se habla la mayoría de las veces es un mito, porque el productor llega aquí sólo en temporada de cosecha con el interés de vender el café a un precio más alto que al coyote*”. El socio promedio de la cooperativa no es un sujeto orientado a producir, un verdadero “productor”, interesado en aprender a mejorar la productividad del café o la milpa, a diversificar su producción. Por el contrario, de acuerdo con el testimonio de un miembro del equipo del CEDIAC, es un sujeto que se interesa principalmente por “*vender el café*” al mejor precio. En este marco, el discurso del CEDIAC, que busca transformar el “*hogar tzeltal*” desde el café, no se concreta en la práctica.

Los problemas quedaron más claros después de la sistematización. Algunos tienen más posibilidades de ser resueltos, que otros que se perciben

como estructurales y de compleja solución. La visión de las dificultades varía según el tipo de actor. Mientras los productores y los promotores perciben fundamentalmente dificultades organizativas, de recursos y precios, el coordinador del CEDIAC percibe dificultades estructurales y dificultades internas asociadas con el equipo.

Al mismo tiempo, los logros primarios de la cooperativa están a la vista: 6 años de experiencia en producción orgánica de café y miel (2002-2008), promoción de otros productos, defensa de la milpa, incremento anual de los socios y familias involucradas, satisfacción de los productores y del propio equipo del CEDIAC en relación con el proceso, incorporación de las mujeres, que empiezan actividades propias y rompen con el papel de “mano de obra familiar no remunerada”. A este estado de cosas se unen otros logros asociados con la cooperativa, aún cuando exceden sus límites, tales como:

- El fortalecimiento de la micro-procesadora o planta torrefactora Batsil Maya y la certificación orgánica del café.
- El desarrollo del equipo de “Desarrollo sustentable” al interior del CEDIAC.
- Las relaciones con las universidades jesuitas y otras instituciones académicas.
- La conformación de un equipo asesor en cuestiones financieras, plan de negocios, planeación estratégica.
- La participación en espacios de comercio justo.
- Los contactos con la Agencia Japonesa de cooperación.

En este marco, *“el CEDIAC es referente para el café”* en la región.

### 8.3 Las tensiones

A partir de los testimonios se han inferido un conjunto de tensiones al interior de la cooperativa, y de sus relaciones con el proyecto del CEDIAC y con el equipo. Estas tensiones constituyen los retos del proyecto sin poner en cuestión su pertinencia.

- La primera tensión tiene lugar entre el proyecto holístico y emancipatorio de la cooperativa y del CEDIAC *versus* la deteriorada realidad local. En efecto, el proyecto tiene su ancla en lo comunitario, definiéndose como integral, al plantearse tanto la promoción de la buena vida (*Lequil Cuxlejañil*, en lengua tzeltal) como el mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida y el desarrollo susten-

table. Este proyecto integral se enfrenta a una realidad compleja y fija, que no ha cambiado en las últimas décadas, donde un rasgo a destacar es que las comunidades indígenas participantes en la cooperativa están sujetas a un proceso de debilitamiento o desintegración comunitaria y a la fragmentación de la tierra. De este modo, la fortaleza del proyecto se enfrenta con una realidad debilitada en esa misma área, con lo cual podría quedar dando vueltas en el vacío. Sin duda esta tensión confirma que el proyecto es necesario porque existe una carencia que puede ser leída como necesidad de cambio, pero al mismo tiempo esta realidad débil deja al proyecto con poca base de sustentación.

- La segunda tensión tiene lugar entre la demanda de justicia y la aspiración de sustentabilidad de la cooperativa, así como la presencia fuerte de la lógica comunitaria indígena y de una cultura orientada a la sobrevivencia *versus* el hecho de que el cultivo del café es un cultivo de explotación y despojo, que se inscribe en un contexto regional y local de fracasos organizativos y económicos, que están vivos en la memoria local. Además, la comercialización del café se desenvuelve en un contexto internacional sujeto a reglas de mercado. Los miembros del CEDIAC hicieron mención a esta tensión en términos más coloquiales: *“cómo meterse al mercado del café y conservar la economía solidaria de las comunidades y la dignidad del trabajador”*. Esta tensión se relaciona con las diferentes lógicas que se hacen presentes en la cooperativa: la lógica indígena campesina *versus* la lógica capitalista requerida por el proceso de producción y comercialización del café.

Esta tensión se refleja en algunas prácticas de la cooperativa, tales como: a) la apuesta por el café lleva a descuidar las otras áreas productivas de la unidad familiar tseltal y a promover una orientación hacia el mercado; b) la cooperativa ofrece un conocimiento legítimo y legitimante, mientras que los conocimientos de la comunidad son vividos como *“antes no sabía nada”*; c) existe un desfase entre los procesos de gestión y comercialización a nivel del CEDIAC, tales como comercio justo y certificación, y las características de los procesos productivos (precaria organización y ausencia de autonomía); e) el tiempo lento de la construcción social entra en contradicción con las expectativas de resultados inmediatos.

- La tercera tensión tiene lugar entre el enfoque de integralidad del

proyecto, asociado con promover la buena vida, la organización, la mejora del precio y el desarrollo sustentable *versus* las debilidades del equipo del CEDIAC y las debilidades organizativas, en particular:

- Las limitaciones del equipo (rotación, heterogeneidad, falta de formación, falta de planeación, otros).
  - La sobrecarga de trabajo y la falta de recursos en el propio CEDIAC.
  - La centralización en el CEDIAC de las tareas especializadas en torno al café.
  - Las prácticas discontinuas de participación de los productores (entran y salen, participan poco; el productor sólo se acerca a la cooperativa para la cosecha).
- 
- La cuarta tensión tiene lugar entre los procesos de autonomía y apropiación promovidos por el CEDIAC *versus* la disposición paternalista de los productores, que los lleva a depositar expectativas y tareas en la institución, así como a ponerse en una posición pasiva. En efecto, atribuyen al CEDIAC funciones de guía, gestión, formación, mientras ellos se ponen en el lugar de los que obedecen, los que esperan los resultados. A esto se une el hecho de que el CEDIAC ha concentrado en su equipo el ejercicio de las tareas más especializadas o de mayor autoridad, como el procesamiento del café, la ubicación del café en el mercado, otros. Esta concentración de funciones y tecnología ha generado un centro de saber y poder.
  - La quinta tensión tiene lugar entre los intereses de los productores que ingresan a la cooperativa por necesidad, orientándose por la “expectativa monetaria” y buscando resultados inmediatos *versus* el enfoque integral del proyecto del CEDIAC, que une lo productivo con lo espiritual y lo inscribe en una propuesta más amplia.
  - La sexta tensión tiene lugar entre una cultura orientada a la sobrevivencia por tradición y el interés de los productores por mejorar el precio del café *versus* la realidad de que los beneficios que permite la cooperativa son escasos o marginales; según algunos incluso el precio es similar o menor al del coyote.
  - La séptima tensión tiene lugar entre el discurso del proyecto del



CEDIAC, que es definido como “desarrollo comunitario sustentable” *versus* la práctica organizacional que se concentra en las actividades operativas, en la urgencia de procesar y vender el café, en estrecha relación con las demandas de los productores.

Después de esta mirada acerca de las tensiones de la cooperativa, el sentido de apropiación del proyecto permanece como una agenda pendiente, ya que los productores y sus mujeres siguen esperando que el CEDIAC “*les resuelva*”. Aún más, hombres y mujeres han naturalizado que sea el CEDIAC quien se haga cargo de la comercialización del café o de la miel. Sigue la pregunta en el aire acerca de la medida en que la apropiación del proyecto de la cooperativa por las comunidades participantes se puede lograr de una manera más igualitaria, que involucre a todos los socios en su condición de sujetos dispuestos a constituirse como comunidad de aprendizaje<sup>7</sup>.

#### 8. 4 Las grandes potencialidades de la cooperativa

Al mencionar las “grandes potencialidades” no se está aludiendo a los logros, que ya fueron señalados en apartados anteriores<sup>8</sup>, sino a algunas anclas o patrimonios que están disponibles para el futuro, tales como:

- La cooperativa no sólo se sustenta sino que busca potenciar la dimensión comunitaria y familiar, que es central en la cultura tzeltal. En este sentido, el CEDIAC ha adoptado la misma orientación que la “iglesia autóctona”, estableciendo una relación de continuidad entre la cultura de las comunidades y los principios orientadores y la práctica de la nueva organización.
- La cooperativa, por su relación con la iglesia de Chiapas, en concreto con la Diócesis de San Cristóbal de Las Casas, se ha constituido como un lugar de confianza para los socios; además, se ha transformado en un lugar de conocimiento y en un lugar de la memoria, por haber recuperado y legitimado saberes presentes en las comunidades. Al mismo tiempo, ha sido una organización mediadora, que puso al alcance de los productores nuevos conocimientos y tecnologías asociadas con el café orgánico.

---

<sup>7</sup> Comunidad de aprendizaje alude a un conjunto de “diferentes” que no pretenden ser iguales ni unificarse por lo común, sino que organizados en torno a una tarea de vida y trabajo, aprenden unos de otros mientras se desarrollan para potenciarse mutuamente en vistas de una vida en libertad y plenitud. A su vez, comunidad se define como un espacio de donación recíproca.

<sup>8</sup> Cfr. puntos 5.13 y 8.1

- El CEDIAC es un referente para el café orgánico, aun cuando para los productores el gran referente social y espiritual es la misión jesuita. Por su parte, el proyecto de servicio asumido por el CEDIAC tuvo lugar no sólo en la cooperativa sino *“en todo momento”*.
- Otra de las potencialidades de la cooperativa radica en sus vinculaciones con el “mundo exterior”, con universidades, organizaciones de la sociedad civil, agencias de cooperación extranjeras, clientes para el café.
- Otra potencialidad de la cooperativa es que se inscribe en un medio donde ha crecido el cooperativismo en torno al café orgánico, así como se orienta a un mercado internacional donde el café orgánico tiene una demanda creciente.
- Finalmente, la cooperativa es parte de un mundo donde los pueblos indígenas se han organizado políticamente para reivindicar sus derechos y constituir un espacio de autodeterminación. La cooperativa está ubicada en un espacio local que logró una resonancia internacional.

La pregunta que queda en el aire es sin duda cómo seguir, interrogante que ha inquietado al equipo de CEDIAC y que dio origen a la sistematización de la experiencia. Se hacen presentes un conjunto de tareas, simultáneas y entrelazadas, que son pasos en la construcción del futuro, y que incluyen a su vez varias opciones. Estas tareas sólo se presentan en un orden para organizar el texto.

### 9.1 El lugar del café

La primera tarea se relaciona con el lugar que ocupa el café en el proyecto y en la cooperativa. La situación que sigue abierta es como integrarse al mercado del café y al mismo tiempo conservar la economía solidaria, preservar la dignidad del productor y consagrar sus derechos. Cumplir las reglas del mercado involucra un “andamiaje”, un conjunto de habilidades como disciplina, profesionalización, visión de largo plazo, calidad de la producción, para hacerse “competitivos” en el café orgánico, que requieren de una comunidad organizada. Este andamiaje está todavía en proceso de construcción en el caso de la cooperativa. También “meterse” al mercado, especialmente al internacional, implica subordinarse a reglas capitalistas que atentan contra la distribución igualitaria de los beneficios. El equipo del CEDIAC está consciente de que el café conlleva “*meterse en la boca del lobo*”. Como dice uno de los miembros del equipo, el punto es “*cuán grande es la boca del lobo*”.

En este marco, sin duda necesita consolidarse la cooperativa como un proyecto integral, que sea tanto económico como político y cultural, que permita afirmar la identidad tzeltal y hacer un ejercicio de ciudadanía participativa. La organización en la cooperativa debe ser encarada no sólo como una organización productiva sino como una experiencia que genera cambios en el nivel de la conciencia y de las prácticas sociales. Si bien el discurso hace referencia a esa integralidad, no ha sido así en la práctica. En el mismo sentido, es fundamental consolidar la cooperativa como un proyecto de desarrollo sustentable que se concentre en el café pero incluya también otros productos, ya que “*la diversidad productiva abre las posibilidades a la diversidad cultural*; asimismo, “*no hay sustentabilidad rural sin agricultura sustentable*”. El

punto es qué significa sustentabilidad para el CEDIAC, si mayor capacidad de organizar y de resolver problemas y permanecer en el tiempo, o mayor poder social. El hecho de que los “mejores” proyectos sustentables estén desarrollándose en comunidades indígenas, es un indicio promisorio para el futuro de esta cooperativa.

Uno de los especialistas invitados fue categórico en relación con este punto, al afirmar: *“el café no puede ser lo único, es necesario promover el desarrollo local, cambiar patrones productivos locales no sostenibles”*. La diversificación productiva, y en particular diversificar los apoyos de CEDIAC, destinándolos al conjunto de la economía familiar, es una tarea derivada de la anterior. El desafío es inscribir el café dentro de un modelo productivo y cultural más abierto y diversificado. Al respecto, uno de los testimonios señala: *“se deberían tomar en cuenta los demás productos de la unidad productiva tzeltal”*. La diversificación es concebida como una estrategia que puede “amortiguar” el impacto del capitalismo. Por su parte, la sustentabilidad necesita pensarse desde la cultura tzeltal y no como algo impuesto desde fuera. En este sentido, se construye futuro desde la “agricultura sagrada” de los mayas, que ha contado con mecanismos de resiliencia. Asimismo, la autosuficiencia alimentaria es otra de las orientaciones hacia el futuro por parte del CEDIAC, que esperan lograr promoviendo la producción de la milpa y el traspatio.

En el mismo sentido, se buscará profundizar una tendencia que ya está esbozada: integrarse a los circuitos del comercio justo a nivel internacional. Un testimonio hace mención a que ya *“vamos para el comercio justo”*, haciendo referencia a que se encuentran en contacto con redes y organizaciones de este campo de trabajo. Para ello es necesario vincularse con las numerosas organizaciones que ya están participando en el comercio justo, para saber cómo lo hicieron. Otra opción es buscar mercados protegidos o amigos, como algunas universidades, gobiernos estatales, sindicatos de maestros, cámaras empresariales, otros. Esta tarea obliga a revisar las alianzas estratégicas de la cooperativa, en vistas de propiciar nuevas alianzas.

Esta tarea requiere también abordar el precio del café. Un punto central asociado con esta tarea es mejorar el precio del café y de los otros productos, ya que éste compromete a los beneficios de los productores. Al respecto, un miembro del CEDIAC destaca que ésa es la gran necesidad, vivida como meta, que está presente tanto en los productores como sus familias: *“Lo que quieren (los tzeltales) es que se mejore el precio del café y del jabón de miel, para mejorar su bienestar familiar”*.

Vinculados con el café se hacen presentes un conjunto de desafíos técnicos, tales como conservar la certificación orgánica, garantizar que la producción sea realmente orgánica, especialmente en el caso de la miel, donde los límites son tan difusos, incorporar tecnología de punta sin destruir ni lo orgánico ni las estructuras comunitarias, abordar con una perspectiva igualitaria el hecho de que la producción orgánica utiliza más mano de obra que la tradicional.

## 9.2 La autonomía

La segunda tarea proyectiva es la construcción de la autonomía o la construcción de un proyecto que se sustente en mayor grado en las propias comunidades. Sin embargo, en relación con esta tarea se hacen presentes testimonios encontrados. Por un lado, la solicitud de las comunidades de continuar acompañados por el CEDIAC: *“que no nos deje el CEDIAC”*. Por otro, se hace presente la misma inquietud en el propio CEDIAC, ya que *“si nos retiramos nos preocupa la autogestión”*. En los participantes de la cooperativa las posiciones están divididas, mientras algunos productores proponen un liderazgo del CEDIAC más exigente para el futuro, *“que Oscar obligue más... para que haya más unidad”*, varios miembros del equipo proponen mayor democratización, *“romper la dependencia con Óscar”*. Esta ruptura es una ruptura de la disposición de “seguir” al otro, “obedecer”, como dicen los productores, o esperar que el otro le resuelva. La clave, también enunciada por los productores, es aprender a gobernarse, ser *“el padre de uno mismo”*.

Una situación estructural, una división desigual del trabajo en relación con el café, atenta contra la autonomía, *“ya que ellos cultivan y nosotros comercializamos (el CEDIAC)”*; en el mismo sentido, la administración y los contactos están a cargo del CEDIAC.

Esta tarea guarda relación con promover la autonomía en la toma de decisiones de todos los socios y no sólo de la Mesa Directiva, aun cuando parece necesario también cambiar su composición, incorporando a otros productores aparte de los cargos eclesiales.

También la formación de los líderes es un tema que inquieta al CEDIAC. Se preguntan por la formación de líderes para el futuro *“pero no como nosotros entendemos al líder”*. En consecuencia, la propuesta se orienta hacia fortalecer instancias colectivas y dispuestas a compartir y rotar el ejercicio del poder. Asimismo, se presentan como necesarias las convocatorias periódicas a asambleas en las comunidades, así como a una asamblea general de

la cooperativa, donde se reflexione y se tomen decisiones tanto acerca del precio del café como de la educación de los hijos/as

### 9.3 La expansión

La tercera tarea se plantea en términos de una disyuntiva: mantener la cooperativa en el nivel de desarrollo en que se encuentra *versus* la necesidad de crecer, *“la necesidad de tener más socios y más utilidades”*. En la reunión de Puente Grande, donde se presentaron los resultados iniciales de la sistematización, se hizo presente la moción de consolidar la cooperativa, *“fortalecer lo que ya está”*, sin una política expresa de expansión. Por otro lado, queda abierta la posibilidad de *“reproducir pequeñas cooperativas o consolidar una federación de segundo nivel”*.

### 9.4 Los procesos educativos

En estrecha relación con la diversificación productiva, el CEDIAC necesita abordar otra tarea: construir en campos de práctica y conocimiento cercanos a la cooperativa, asociados con necesidades básicas de las comunidades, tales como promover la creación de una escuela donde no la hay (tal el caso de Paraíso), de centros educativos comunitarios o de centros de salud. Igualmente, se necesita propiciar la dimensión educativa de los procesos, impulsando procesos educativos basados en el desarrollo local e involucrando a todas las modalidades y maneras de pensar y hacer educación.

También en relación con las anteriores tareas parece central la formación política y agro-ecológica para el equipo y para los productores. La formación para el trabajo necesita ser abordada de una manera más sistemática e integral, sin limitarse al café pero partiendo de esta realidad y en conjunto con otras organizaciones. La educación ciudadana emerge como una prioridad, entendida como una formación en torno a la igualdad en todas sus dimensiones, entre hombres y mujeres, jóvenes y adultos, tzeltales y mestizos, cristianos y no cristianos, otros. La educación ciudadana se encargaría en estrecha relación con la formación para el trabajo. Asociada con la educación ciudadana se hace presente la importancia de promover espacios colectivos de reflexión, acuerdo y toma de decisiones en las comunidades, en particular las asambleas de los socios. La pregunta central es a quién capacitar en el futuro, a los cargos, a sus hijos, a la Mesa directiva. En este momento, los jóvenes cuentan con mayor escolaridad pero están interesados en alto grado en migrar. En el mismo sentido, los miembros del CEDIAC se preguntan: *“cómo poner en manos de ellos lo que yo sé?”*.

### 9.5 La igualdad

El cuestionamiento a cualquier forma de discriminación, con particular referencia a las desigualdades de género en las comunidades tzeltales, es otra de las tareas a encarar. En el mismo sentido, es necesario promover la integración y arraigo de los jóvenes en las comunidades y en la cooperativa, continuar con la apertura hacia las mujeres, promoviendo su participación igualitaria, así como derrumbar las fronteras que existen entre los tzeltales y los mestizos al interior del equipo del CEDIAC. La ausencia de los jóvenes en la cooperativa refleja la situación de los jóvenes rurales, que han migrado del campo mexicano en alto grado; la ausencia refleja también la ruptura generacional en el campo mexicano indígena. De allí el desafío de acercar este proyecto del CEDIAC a los jóvenes.

### 9.6 El equipo

A nivel interno o de su propio equipo, el CEDIAC necesita plantearse el fortalecimiento del trabajo colaborativo y una mayor delegación interna de responsabilidades, para arribar a un grupo que se constituya como una comunidad de aprendizaje. La formación permanente e integral en torno al trabajo y otros temas estratégicos como género e interculturalidad es una clave para el futuro. En el mismo sentido, el equipo necesita debatir qué entienden por interculturalidad, en qué medida delegan en los promotores tzeltales la tarea de ser puentes entre las dos culturas y cuáles son las limitaciones de ese enfoque. La consolidación del equipo implica también conocer acerca de otras experiencias, así como salirse de las tendencias a la moda para los proyectos, como criar conejos o construir letrinas en forma generalizada.

### 9.7 Las contradicciones culturales

Hacia el futuro, *“el reto es descomunal”*, ya que implica seguir sosteniendo el diálogo entre dos lenguas, dos cosmovisiones del mundo, dos epistemes, dos maneras de vivir y registrar el tiempo. La tradición maya tzeltal es la base para esta conversación, con la conciencia de que el neoliberalismo arrasa la vida actual. Consecuentemente, se requiere de una visión crítica para diferenciarse y seguir otro camino. Uno de los especialistas invitados destaca que: *“el tiempo de los tzeltales es diferente al mestizo, cuando llega el momento de la fiesta, se para todo, y se deja el café; lo mismo sucede en el momento de almorzar, se para todo...”*. Para el coordinador del CEDIAC, una tarea de tal magnitud hace necesario aprender de todo lo vivido, partir de los fracasos para proyectarse al futuro. Asimismo, el equipo del CEDIAC está consciente de las múltiples concepciones de *“buena vida”* que se hacen presentes

y que necesitan ser articuladas, pero no homogenizadas. Emerge también una tensión entre el conocimiento de las comunidades y el conocimiento legítimo de la ciencia occidental, que es necesario abordar en una nueva síntesis.

La misma idea de cooperativa encasilla en lo económico, mientras existe la certeza de que *“no somos una empresa ni funcionamos así”*. De allí que se haya pensado en bautizar la experiencia como *“escuela agroecológica”*. En este proceso, el CEDIAC necesita hacer realidad su enfoque integral. La urgencia de la situación ha llevado a concentrarse en el café, en los trabajos interminables de acopio y procesamiento, en vistas de la comercialización. La búsqueda del mejor precio ha llevado en la práctica a olvidar la reafirmación de la buena vida.

Quedan por pensar algunas prácticas, tales como la naturalización de algunas categorías propias de los especialistas por parte de los productores, tales como proyecto, capacitación, desarrollo sustentable, que aparecen en las entrevistas y se usan dando por entendido el significado.

Otro punto a destacar es que gran parte de los problemas que se identificaron se han hecho presentes en otros programas alternativos. Cómo encarar entonces estos problemas recurrentes, comunes y al mismo tiempo diferentes. La falta de recursos seguirá siendo un límite severo, ya que si la cooperativa crece o simplemente se mantiene igual, se cuenta con poquísimo personal para el número de comunidades con las cuales se trabaja. Igualmente, algunos hábitos de los socios, si se conservaran, seguirían produciendo desánimo y dificultando el trabajo, en particular la no asistencia a las reuniones, las llegadas tarde, el incumplimiento de los acuerdos. Después de siglos de una sociedad sin voz, sería irreal pensar que en 6 años de la cooperativa se pueda *“cortar con el paternalismo”*.

La gran pregunta sigue siendo qué es el café para estas comunidades, una posibilidad, una ilusión, algo que los acerca o los aleja de la posibilidad de encontrarse consigo mismos y lograr este propósito totalizador que es la buena vida. También necesitamos preguntarnos que es el café para el propio CEDIAC. En la reunión de presentación de los resultados de la sistematización (mayo 2009), una y otra vez, los miembros del equipo volvían a centrarse en el tema del café y del precio, con una visión técnica y económica, que dejaba de lado una visión más integral.



La tarea del CEDIAC consiste justamente en hacer realidad que tanto su equipo y los socios de la cooperativa constituyan comunidades de aprendizaje donde se aprenda y se comparta con y para los otros. De este modo, no sólo se realizaría en plenitud la tradición de los pueblos originarios sino el proyecto mismo del CEDIAC, que es en última instancia el de la iglesia autóctona, abierta al otro en su singularidad. Para ello, es necesario salir de la inmediatez, de las presiones por los resultados. La elaboración de un proyecto de vida o de un proyecto social, en medio de las circunstancias actuales de urgencia extrema y transformaciones imprevisibles y en rápida sucesión, constituye un verdadero reto para todos.

Hemos hablado de constelaciones de problemas pero también de constelaciones de potencialidades. El coordinador del CEDIAC mostró un camino cuando se refirió en los siguientes términos a las relaciones con los miembros de la cooperativa:

*“... nos ven con mucho cariño y comparten mucho de su vida, de su cultura y sus necesidades. Puedo decir que es una relación de amigos y compañeros. Saben que no somos tzeltales, pero que queremos estar cerca y aportar desde lo que podemos y sabemos. También saben que su manera de ser nos hace mucho bien y que nos gusta compartir y celebrar la fe”.*

Así está planteada la construcción del futuro desde el momento presente.



## A modo de epílogo

---

El equipo del CEDIAC está consciente de que la sistematización tuvo lugar mientras estaban abordando un proyecto intercultural de mediano plazo, encarado como un proceso flexible, en permanente experimentación.

La sistematización surgió como parte de una búsqueda, la del CEDIAC, en torno a cómo seguir en la cooperativa después de la etapa inicial (2001-2008). En este sentido, la sistematización se inscribió en *“un alto para revisar el tramo recorrido”* y pensar la próxima etapa, una de cuyas posibles definiciones es *“la expansión del modelo de intervención encontrado”*. La necesidad de cambio presente en la región de la cooperativa y zonas aledañas, ha llevado al CEDIAC a pensar que se necesita reestructurar la propia organización. Si este ajuste interno se va a acompañar o no con un proceso expansivo de la cooperativa, es algo que todavía está abierto.

La disposición del CEDIAC a escuchar otras voces fue la que hizo posible la sistematización en conjunto con un equipo de investigadores de la Universidad Iberoamericana. Al mismo tiempo, la sistematización buscó, al igual que el CEDIAC, abrirse a múltiples voces. Igualmente, siguió su metodología de *“recorrer y escuchar”* a los socios de la cooperativa primero, a su propio equipo después, y finalmente a los colaboradores. En este sentido, la sistematización desandó los senderos de la etapa exploratoria. Consecuentemente, este informe es un punto de llegada, ya que da cuenta de cómo fue la etapa exploratoria del proyecto del CEDIAC en Chilón.

El propósito de la sistematización ha sido explicitar procesos, revelar contradicciones, lograr una visión más totalizadora de la situación y las organizaciones involucradas; igualmente, se buscó mostrar los cambios en los sujetos y las organizaciones, así como compartir la experiencia con otros programas e instituciones. En la disposición a compartir se hace presente una actitud pedagógica que permite una multiplicación no homogeneizante de la experiencia. En ningún caso la sistematización se interesó por legitimar la experiencia, por hacer una presentación pública y blanqueada de la cooperativa y del CEDIAC.

Finalmente, es necesario recordar que la sistematización definió límites para su tarea, los posibles, concentrándose en algunas comunidades y en los productores fundadores varones, así como delegando el trabajo de campo en los promotores del CEDIAC. En este marco, este informe necesita ser considerado como un texto provisorio, incompleto, un nuevo punto de partida.., ¿para qué? Para continuar pensando lo que sigue, para enriquecer el esfuerzo sistematizador con un trabajo de campo más intensivo, con la incorporación de otras voces y testimonios, las de los socios que se fueron, las de quienes nunca ingresaron, las de las mujeres y los jóvenes.

## Relación de entrevistas

---

### Socios de la cooperativa

	Nombre	Comunidad
1	Juan Gutiérrez. Núñez	Nuevo Progreso
2	Guadalupe Gutiérrez Morales	Nuevo Progreso
3	Inés Núñez Encino	Nuevo Progreso
4	Juana Encino Cruz	Nuevo Progreso
5	Genaro	Nuevo Progreso
6	Pedro Núñez	Nuevo Progreso
7	María Elena Gómez Mendoza	Emiliano Zapata
8	Carmelino Encino Díaz	Emiliano Zapata
9	Pablo Gutiérrez Pérez	Emiliano Zapata
10	Pioquinto Cruz Luna	Emiliano Zapata
11	María Cruz	Emiliano Zapata
12	Petrona Mendoza	Emiliano Zapata
13	Sebastián Cruz	Paraiso Chicotamil
14	Sebastiana Méndez Gómez	Paraiso Chicotamil
15	José Méndez Gutiérrez	Paraiso Chicotamil
16	María Núñez Encino	Paraiso Chicotamil
17	Sebastián Morales	Palma Xanail

### Equipo CEDIAC

Relato	Nombre	Cargo
1/2	Rigoberto López Nájera	Promotor
3/4	Luisa Alfaro Gutiérrez	Nuevo Promotora
5	Dora María Pérez	Promotora
6	Francisco Gutiérrez Álvarez	Promotor
7/8	Oscar Rodríguez, S.J.	Coordinador