Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social Tesis

Propuesta de proceso para la transformación de la misión Mazahua en una empresa social y solidaria, sobre las bases de la economía para el buen vivir

Pérez Correa, Aldo Michelis

2021

https://hdl.handle.net/20.500.11777/5063

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981

"PROPUESTA DE PROCESO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA MISIÓN MAZAHUA EN UNA EMPRESA SOCIAL Y SOLIDARIA, SOBRE LAS BASES DE LA ECONOMÍA PARA EL BUEN VIVIR"

DIRECTORA DEL TRABAJO:

MTRA. NYDIA LOURDES REYES RODRÍGUEZ

ELABORACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

que para obtener grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

presenta

ALDO MICHELIS PÉREZ CORREA

Puebla, Pue. **2021**

RESUMEN

En respuesta a la intención de la Misión Mazahua de dar continuidad al legado espiritual y material de sus fundadores y a la imperiosa necesidad de asegurar su viabilidad económica frente a las crisis, particularmente la desatada por la pandemia de Covid-19, se analiza la situación actual de la organización en cuanto a su marco moral de principios y valores, a su capacidad de resiliencia y a su cultura organizacional. Posteriormente, se exploran los posibles aportes de la economía social y solidaria y la economía del buen vivir. Finalmente, se hace una propuesta operativa de transformación, mediante la cual la Misión Mazahua pueda convertirse en una empresa social y solidaria, implementando los elementos propios de este modelo, que le permitan conservar su marco moral de principios y valores como elemento de continuidad del legado espiritual y que fortalezca su resiliencia como elemento de continuidad del legado material.

Palabras clave: Misión Mazahua, economía social y solidaria, empresa social y solidaria, economía para el buen vivir, empresa familiar, alineación de principios y valores, resiliencia.

Índice

Introducción	**1**
Planteamiento del problema	**3**
Justificación	**8**
Capítulo 1. Aproximación analítica a los principios y valores, experiencias de resiliencia y cultura organizacional de la Misión Mazahua	**12**
1.1. Principios y valores fundacionales	13
1.1.1. Todo lo tenían en común	13
1.1.2. Exhortación al trabajo	14
1.1.3. La mayordomía de la creación	16
1.1.4. Miembros de un mismo cuerpo	18
1.1.5. Desprendimiento de los bienes materiales	19
1.1.6. Solidaridad en la proximidad	21
1.2. Experiencias de resiliencia	22
1.2.1. Postura general frente al aspecto económico de la Misión Mazahua	24
1.2.2. Análisis FODA del aspecto resiliente de la Misión Mazahua	24
1.2.3. Conclusión	28
1.3. Cultura organizacional	29
1.3.1. Cultura organizacional desde la experiencia personal del pastor Norberto	29
1.3.2. Diagnóstico participativo con la metodología de la Reconstrucción del Tejido Social (RTS)	30
Capítulo 2. Elementos de la economía social y solidaria y de la economía para el buen vivir, relevantes para la propuesta de mejora de la Misión Mazahua	**36**
2.1. Principios y valores consignados en la *Carta de principios de la economía solidaria*	36
2.1.1. Primer principio: Equidad	36

2.1.2. Segundo principio: Trabajo	38
2.1.3. Tercer principio	39
2.1.4. Cuarto principio: Cooperación	40
2.1.5. Quinto principio: Sin fines de lucro	41
2.1.6. Sexto principio: Compromiso con el entorno	42
2.2. Factores de resiliencia en la economía social y solidaria	44
2.2.1. La propiedad de los trabajadores sobre su fuente de trabajo, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias	46
2.2.2. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones estratégicas, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias.	47
2.2.3. Creación de bienes y servicios socialmente útiles, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias.	48
2.3. Estructuras de la economía para el buen vivir	49
2.3.1. Sensibilizar	50
2.3.2. Encuentro	51
2.3.3. Comprender	51
2.3.4. Transformar	51
2.3.5. Revincular.	52
2.3.6. Renovar.	52
Capítulo 3. Propuesta operativa para la transición de la Misión Mazahua a la economía social y solidaria	**54**
3.1. Objetivo general	54
3.2. Objetivos específicos	54
3.3. Marco lógico	54
3.4. Descripción de las actividades	56
3.4.1. Actividades orientadas al objetivo específico 1	56
3.4.2. Actividades orientadas al objetivo específico 2	59
3.4.3. Actividades orientadas al objetivo específico 3	63

3.5. Cuadro de planeación estratégica	64
3.6. Cuadro de planeación operativa	65
Conclusiones	67
Referencias Bibliográficas	69

Introducción

La Misión Mazahua (1973) está por cumplir cinco décadas de realizar actividades tendentes a reivindicar la deuda histórica que la ex-hacienda de Tepetitlán tiene con los pueblos indígenas, convirtiéndose en una fuente de desarrollo para quienes aquí colaboran y para la comunidad mazahua aledaña. Fue fundada por el pastor evangélico Norberto Cortés y su esposa Lisa, inspirados por principios y valores cristianos. Bajo un modelo rentable de prestación de servicios turísticos, ha financiado proyectos sociales con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios en respuesta al llamado que Jesucristo hace a sus discípulos de construir lo que en la doctrina cristiana se denomina como El Reino de Dios.

Desde su inicio, la Misión Mazahua ha operado sobre un modelo de empresa familiar, en el que la propiedad del inmueble y de los activos más importantes han estado a nombre del pastor Norberto. Son él y su esposa quienes han inculcado los principios y valores evangélicos en la organización y quienes han tomado la iniciativa de desarrollar proyectos de impacto social. A 47 años de trabajo orientado en este sentido, ambos prevén un proceso de retiro paulatino. El objetivo es ceder el liderazgo y la dirección formal de la organización a nuevas manos, poner los medios para favorecer la continuidad de su legado espiritual y material, particularmente porque conocen los riesgos de posibles conflictos de intereses desatados una vez que ellos no se encuentren presentes.

En los últimos dos años, han conocido la economía social y solidaria, como un modelo en que no existe una separación entre trabajadores y dueños de la fuente de trabajo, y que opera sobre principios coherentes con aquellos que le dieron origen a la Misión. Esto se traduce en condiciones por las que el bien comunitario naturalmente queda por encima de intereses particulares, lo cual hace más viable la perdurabilidad a largo plazo, sin la necesidad de un liderazgo moral personal, como el que hasta ahora ha sostenido a la organización y que se prevé no permanecerá por muchos años más. Dada esta situación, que se agrava con la crisis desatada

por la pandemia de Covid-19, se han planteado la posibilidad de convertir la Misión Mazahua, del negocio familiar que ha sido hasta ahora, en una empresa social y solidaria.

El presente trabajo explora la pertinencia de esta posibilidad y ofrece una propuesta de transformación por la cual la Misión Mazahua pueda convertirse, en efecto, en una empresa social y solidaria, sobre las bases de la economía para el buen vivir. En el primer capítulo, se analiza la alineación entre los principios y valores fundacionales de la organización y los de la economía social y solidaria, como condición para dar continuidad al legado espiritual de la Misión. En el segundo capítulo, se recuperan los factores que han dado mayor resiliencia, tanto a la Misión Mazahua como a diversas empresas sociales y solidarias, para nutrir la propuesta que busca dar una mayor facultad para enfrentar las crisis y, con esto, favorecer la continuidad del legado material de los fundadores. Por último, el tercer capítulo consiste en la propuesta operativa de transformación, propiamente dicha, mediante un proceso que se plantea en función de los hallazgos de los primeros dos capítulos.

A lo largo del trabajo se reconocen retos y problemas particulares, como la cultura organizacional imperante, caracterizada por un ejercicio de autoridad vertical y centralizado, que requiere un proceso de transformación paulatino hacia una cultura de colaboración solidaria. También se detectan oportunidades inusitadas, que abren posibilidades sumamente fecundas para acoger la economía social y solidaria como, por ejemplo, el profundo sentido de pertenencia, arraigado en una identidad sumamente sólida. Esperamos que este trabajo pueda sentar los cimientos para transitar por las muy diversas dificultades y también las satisfacciones propias de un itinerario como el que aquí se anticipa. Resulta de mucho aliento aportar este esfuerzo, con la esperanza de que abone a la continuidad del legado que los fundadores de la Misión Mazahua han querido dejar tras 47 años de trabajo. ¡Así sea!

Planteamiento del Problema

Desde su fundación en 1973, la Misión Mazahua ha sido dirigida por el pastor evangélico Norberto Cortés Ríos, bajo una estructura de autoridad vertical desde la cual ha ejercido el liderazgo moral y la dirección de la organización. El equipo administrativo a su cargo se caracteriza más por la ejecución de actividades asignadas, que por la delegación de responsabilidades amplias, la autonomía o la iniciativa propia. Incluso la propiedad legal de los activos se encuentra adjudicada al mismo pastor Norberto.

Durante los 48 años de operación bajo este modelo, ha sucedido un admirable desarrollo desde las ruinas en que se encontraba el edificio en un inicio, hasta las instalaciones y actividades actuales, asegurando la sustentabilidad económica de la organización y de los proyectos sociales que ha emprendido durante casi 5 décadas. En 2020, dos realidades inducen a cambios fundamentales: por un lado, el deseo del pastor Norberto de preparar la continuidad de la Misión Mazahua como un legado, reduciendo cada vez más su involucramiento personal y, por otro, la crisis sanitaria desatada por la pandemia de Covid-19.

Respecto del retiro gradual del pastor Norberto, él considera que los activos a su nombre no son en realidad una posesión personal, sino como él dice con sus propias palabras: «bendiciones confiadas bajo mi mayordomía para ponerlas al servicio del Reino de Dios». Su prioridad personal es asegurar la continuidad de la institución en sus dos dimensiones constitutivas, la espiritual y la material, funcionando como un instrumento por el cual el Evangelio de Jesús transforme las realidades concretas del entorno, promoviendo las condiciones de vida propias del Reino de Dios.

La segunda realidad que ha alterado el escenario, es la crisis económica desatada por la pandemia de Covid-19. La principal fuente de ingresos de la Misión Mazahua ha estado compuesta por servicios de hospedaje y de eventos sociales. Ambos se han suspendido casi por completo desde mediados de 2020, lo que ha dejado a la organización en inviabilidad económica. Resulta imperativo emprender una ruta hacia la rentabilidad, que pueda sustentar nuevamente las iniciativas comunitarias que históricamente ha conducido, bajo una estructura que conserve los propósitos espirituales y sociales originales de la Misión, sin que ningún interés particular pueda desplazarlos, a pesar de que el pastor Norberto vaya delegando la dirección y el control de la organización.

Existe la conciencia de que la Misión servirá a los intereses de quienes asuman el dominio sobre la institución, tanto la posesión de los activos, como la capacidad de toma de decisiones (hasta ahora, del pastor Norberto). Estas pueden ser muchas o pocas personas y pueden tener inclinaciones egocéntricas o nobles, evangélicas y afines a la espiritualidad de la institución, de lo cual, sin embargo, no puede existir garantía con el paso del tiempo.

La intención fundacional de la Misión de conducirse por principios evangélicos, como la equidad comunitaria, la cooperación en el trabajo, la justa mayordomía de la creación y la solidaridad fraterna, queda naturalmente alineada con la economía social y solidaria (ESS) que distribuye el poder, la toma de decisiones y la posesión de los activos, entre quienes colaboran en ella. A partir de este hecho, desde finales de 2020 ha sido la intención explícita del pastor Norberto buscar la transformación de la Misión en una empresa de economía social y solidaria.

Con todo lo promisorio que esto puede ser, se identifican relaciones entre los diferentes elementos que configuran la situación, que suponen retos sustantivos a superar. Entre ellos se encuentran: el pastor Norberto (en tanto líder moral y funcional actual), su familia, el equipo actual de colaboradores, el equipo de transición hacia la economía social y solidaria, los activos (principalmente el inmueble), la comunidad mazahua aledaña, microempresarios en el entorno y el mercado turístico.

Ciertamente, la inspiración compartida entre la historia de la Misión y la promesa de la ESS de construir una sociedad más solidaria es un motivante poderoso para buscar una transformación de la primera a la segunda. Para tal propósito, sin embargo, han de abordarse relaciones de causa y efecto actuales entre los elementos mencionados, que requieren ser transformados en el proceso mismo, principalmente la cultura de relaciones verticales que impera dentro de la organización y en el entorno social y político de la comunidad circundante.

Algunas causas de esta circunstancia son históricas: el pueblo mazahua ha sido objeto de constante dominación desde el Imperio Azteca, la Colonia española y la hegemonía de las haciendas, hasta el poder político patriarcal de la era democrática. Este contexto histórico-social se ha mimetizado, como es natural, en las relaciones de colaboración dentro de la misma Misión, en la que el pastor Norberto participa como alguien externo que asume cierta autoridad. Muy a pesar de que su vocación sea una de servicio hacia la construcción de relaciones más justas y fraternas, el mismo pastor refiere la dificultad que ha encontrado para vivirlas en los vínculos dentro del equipo de colaboración, por no hablar ya de la comunidad circundante.

Las consecuencias que se pueden prever de continuar con el modelo actual de autoridad vertical, tienen que ver con lo extraordinario que resulta la vocación del Pastor , por la cual el ejercicio de la autoridad está genuinamente inspirado y conducido, según su espiritualidad

cristiana, hacia la *koinonía* con sus implicaciones de fraternidad, equitatividad y solidaridad, y no por un interés egocéntrico, ni siquiera en el beneficio personal de la propia familia, por lo cual ha determinado no heredar los activos como una sucesión patrimonial.

No es fácil que tal vocación, probada a lo largo de casi 5 décadas de servicio, se reproduzca en alguien calificado y dispuesto a relevar su posición; menos en un grupo amplio de personas y mucho menos con nuevos integrantes en la cúpula directiva que sustituyan a los anteriores. Por definición, la conducción de la Misión sucederá según las decisiones de quienes reciban el control de la organización, fundamentalmente ejercido desde la posesión de los activos y la autoridad formalmente otorgada.

De lo anterior, se desprende como consecuencia previsible, de continuar con el modelo de autoridad vertical, que la inspiración original del pastor Norberto se diluya con el tiempo y su legado se desvíe de su intención original, en tanto esto dependería de la permanente fidelidad de todos y cada uno de los involucrados y esta estructura no estaría alineada para dar garantía de tal fidelidad. Incluso, en sentido contrario, el enorme valor y potencial económico de los activos constituiría un poderoso incentivo para buscar intereses autocentrados y no comunitarios que derivarían en conflictos que podrían poner en riesgo la continuidad de la Misión.

La alternativa que se busca por la ruta de la economía social y solidaria es precisamente introducir en la constitución misma de la organización el espíritu de la solidaridad, fraternidad, equidad y relación constructiva con el entorno. La economía social y solidaria ensambla su estructura sobre estos principios, de manera que queda naturalmente alineada para desarrollarlos constantemente, sin quedar sujeta al dominio de cierto grupo de personas. Todos

los integrantes asumen igualitariamente el dominio sobre su propia organización, participan de sus beneficios y por ende la conducen naturalmente hacia ese beneficio comunitario, garantizando la conservación del espíritu solidario indefinidamente.

El análisis de este escenario se sujeta a un límite temporal de dos meses al ámbito geográfico en el que la Misión Mazahua tiene incidencia directa: poblados del municipio de San Felipe del Progreso. Los elementos participantes para observar y atender son: el equipo actual de colaboradores actual, la comunidad aledaña con la que la Misión interactúa directamente y la familia del pastor Norberto.

Este trabajo se orienta a responder la pregunta: ¿Qué proceso de transformación hacia un modelo de empresa de economía social y solidaria puede favorecer mejor la continuación del legado de los fundadores, con los principios sobre los que fue constituída?

Justificación

Los propósitos de un proceso para transformar la Misión Mazahua en una empresa social y solidaria son diversos y servirían a los mejores intereses de los diferentes elementos que la configuran: la continuidad del legado espiritual y material de los fundadores, la dinámico de trabajo del equipo de colaboradores sobre una estructura solidaria, el impulso a las iniciativas de impacto social en las comunidades como compromiso constitutivo de la empresa y la activación económica de microempresarios de la zona, capitalizando el valor acumulado en los activos, principalmente las instalaciones físicas.

En primer término, el propósito personal del pastor Norberto consiste en asegurar, incluso pasada su propia vida, la continuidad de la institución con el mismo espíritu con el que fue fundada, como el legado espiritual y material de sus casi 50 años de servicio. En este sentido, encontramos dos fuentes de valor potencial en la transición propuesta. Por un lado, atendiendo al espíritu fundacional de la Misión de conducirse por los principios evangélicos de equidad comunitaria, trabajo compartido, justa mayordomía de la creación, cooperación como "cuerpo", no acumulación de bienes y solidaridad fraterna con el entorno social. El éxito en la refundación de la Misión como una empresa social y solidaria quedaría constituido, por definición, sobre principios reconocidos en la ESS como equidad, trabajo, sostenibilidad ambiental, cooperación, sin fines de lucro y compromiso con el entorno, que se alinean con los anteriormente mencionados.

Por otro lado, la segunda fuente de valor potencial para los propósitos del pastor Norberto, atañe a la perdurabilidad como un legado de vida. *Ad Extra*, las empresas sociales y solidarias han probado tener mayor resiliencia, especialmente en tiempos de crisis económica, como se

demostrará en el inciso 2.2. “Factores de resiliencia en la economía social y solidaria”. *Ad Intra*, la estructura de democracia participativa con inclusión universal, propia de las empresas sociales y solidarias, no permite que alguien pueda acumular mayor poder que los demás en cuanto a toma de decisiones ni en el dominio sobre los activos. De esta manera, se asegura un equilibrio de poder menos susceptible a que conflictos entre intereses particulares pongan en riesgo la continuidad, en comparación con una estructura no solidaria.

En lo que toca al equipo de colaboradores, el beneficio sustancial de la transformación de la Misión en una empresa social y solidaria consiste en pasar de una relación estrictamente laboral de intercambio de trabajo por dinero, a una de corte solidario por el cual se convierten en dueños de su propia fuente de trabajo. Esto se traduce en una mayor estabilidad laboral, una mayor participación en las decisiones que les afectan, una remuneración superior a la del mercado laboral no solidario y un ambiente construido sobre relaciones horizontales solidarias e incluso fraternas. Esto también se traduce en un beneficio funcional para la organización como un todo, en tanto que disminuyen o incluso pueden desaparecer las tensiones laborales y la eficiencia suele incrementarse, en virtud de la calidad de socios que comparten los colaboradores.

La comunidad mazahua aledaña resultaría directamente beneficiada en tanto que el compromiso con el entorno social es uno de los principios de la economía social y solidaria y, por definición, quedaría incorporado como uno de los compromisos constitutivos y permanentes de la organización una vez refundada como empresa social y solidaria. Adicionalmente, se prevé un beneficio directo para emprendedores de la zona a quienes se les podría incubar apoyándolos con acceso a los activos de la organización, colaboración en red y

apalancamiento comercial, lo que derramaría a su vez beneficios indirectos para la comunidad mazahua.

Un beneficio moral-afectivo para la familia Cortés (del pastor Norberto), consiste en ligar la memoria de los fundadores, Norberto y su esposa Lisa, con un legado genéticamente constituido para mejorar la vida de las personas, sus comunidades y su entorno. Esta es la finalidad última de toda empresa social y solidaria. Por esta ruta quedaría descartado el riesgo que correría, si se optara por conservar la separación entre propietarios y trabajadores, de ser vista como una continuidad del mismo modelo que compartían las haciendas en los tiempos de la explotación laboral extrema de los indígenas. Cabe reconocer que este beneficio implica, como costo, la renuncia a conservar todo o parte del dominio de la organización, por herencia directa.

Para el equipo de transición hacia la economía social y solidaria, este proceso se abriría como una invaluable experiencia para el desarrollo profesional y académico. En cuanto a los activos, puede reconocerse que el cuidado del inmueble es ya bastante bueno. Aún así, es posible anticiparse que el sentido de pertenencia y apropiación de una empresa social resultaría en un mayor compromiso a conservar e incluso mejorar las instalaciones. Todo lo anterior, redundaría también, indirectamente, en un beneficio para el mercado turístico y los huéspedes, quienes tendrían acceso a los servicios de hospitalidad enmarcados en las virtudes y derramas positivas de una empresa social.

Algunos de los problemas prácticos que se ayudaría a resolver incluyen los siguientes: la disminución y eventual eliminación de tensiones laborales; elevar la eficiencia y productividad; favorecer la supervivencia económica y organizacional; asegurar la alineación de la operación

con los principios fundacionales; propiciar un mayor cuidado y desarrollo del inmueble; elevar el nivel de aceptación entre las comunidades aledañas y en el entorno turístico; atraer la participación (eventualmente como voluntarios) de agentes para la migración hacia la ESS.

Concluyendo, la experiencia que puede aportar la ejecución del proceso aquí propuesto y sus posibles resultados, podrían generalizarse a principios más amplios aplicables para otras organizaciones familiares o de copropiedad que ya comparten los principios y valores de la economía social y solidaria y su finalidad de mejorar la vida de las personas, sus comunidades y su entorno, que podrían encontrar igualmente conveniente una transición hacia una empresa social y solidaria.

Capítulo 1.

Aproximación analítica a los principios y valores, experiencias de resiliencia y cultura organizacional de la Misión Mazahua

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico de la Misión Mazahua en tres vertientes abordadas en cada uno de sus incisos: 1.1. Principios y valores fundacionales, 1.2. Experiencias de resiliencia frente a crisis económicas y 1.3. Cultura organizacional.

El punto de partida es el planteamiento del problema en el que se distingue el riesgo que corre el legado espiritual y material de la Misión Mazahua de no perdurar mucho más allá de la presencia de sus fundadores y el deseo que ellos tienen de darle continuidad. Para realizar una propuesta de mejora, esta aproximación intenta dilucidar las áreas de oportunidad en las que la economía social y solidaria puede ofrecer una respuesta acorde a la situación actual de la Misión y alineada con sus propósitos.

El primer inciso procura reconocer el contenido del legado espiritual expresado en los principios y valores evangélicos que dieron origen a la Misión; el segundo inciso intenta reconocer las prácticas que han asegurado su viabilidad frente a diversas crisis económicas enfrentadas durante sus más de 47 años de existencia, incluyendo la que ha desatado la pandemia de Covid-19 desde hace más de un año; y el tercer inciso, aborda el aspecto organizacional, detectando el modo en que se han establecido vínculos laborales, mecanismos de toma de decisiones y el ejercicio de la autoridad.

1.1 Principios y valores fundacionales.

Las condiciones en que se funda la Misión Mazahua están impregnadas con principios y valores heredados de la tradición cristiana. En particular, el pastor Norberto y su esposa Lisa, los incorporaron con su propia sensibilidad desde que Norberto tomó el liderazgo moral y la dirección formal de la organización en su inicio. En consecuencia, conviene ilustrar dichos principios y valores desde algunas de las escenas evangélicas y escrituras sagradas que los inspiran. Cierta exégesis de las mismas servirá para tender un puente hacia las realidades concretas de la organización.

1.1.1. Todo lo tenían en común

En el libro de los Hechos de los Apóstoles, se describe la relación establecida entre los integrantes de la comunidad de los primeros creyentes y su modo de relacionarse con los bienes materiales (Ubieta, 2009, Hc. 4, 32-35):

> La multitud de los creyentes no tenía sino un solo corazón y una sola alma. Nadie llamaba suyos a sus bienes, sino que todo era en común entre ellos. Los apóstoles daban testimonio con gran poder de la resurrección del Señor Jesús. Y gozaban todos de gran simpatía. No había entre ellos ningún necesitado, porque todos los que poseían campos o casas los vendían, traían el importe de la venta, y lo ponían a los pies de los apóstoles, y se repartía a cada uno según su necesidad (pág. 1517).

Los gestos comunitarios que en esta cita quedan consignados, reproducen los que Jesús mismo puso en práctica durante su vida, como lo refieren los Evangelios: la unidad de corazón y alma responde, entre otras cosas, a la petición que Jesús hace en oración poco antes de enfrentar su muerte, según lo escribe el evangelista Juan (Biblia de Jerusalén, 2009, Jn. 17, 11 y 21): “cuida

en tu nombre a los que me has dado, para que sean uno como nosotros... para que todos sean uno. Como tú, Padre, en mí y yo en ti, que ellos también sean uno en nosotros".

Los fundadores de la Misión Mazahua encuentran en esta continuidad de las actitudes y prácticas de Jesús llevada a cabo por los apóstoles y discípulos suyos, después de la crucifixión, un referente por el cual determinar que no consideran los activos de la Misión una posesión propia ni familiar sino "bendiciones puestas bajo nuestra mayordomía para servir en la construcción del Reino de Jesús". Precisamente a partir de esta determinación se hace posible considerar la transformación de la Misión en una empresa social y solidaria.

1.1.2. Exhortación al trabajo

En la Segunda Carta de Pablo a los Tesalonicenses se encuentra una de las exhortaciones más claras y directas al trabajo como medio para el propio sustento. Con estas palabras lo presenta la Biblia Libro del Pueblo de Dios (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Tes. 3, 6-12).

> Les ordenamos, hermanos, en nombre de nuestro Señor Jesucristo, que se aparten de todo hermano que lleve una vida ociosa, contrariamente a la enseñanza que recibieron de nosotros. Porque ustedes ya saben cómo deben seguir nuestro ejemplo. Cuando estábamos entre ustedes, no vivíamos como holgazanes y nadie nos regalaba el pan que comíamos. Al contrario, trabajábamos duramente, día y noche, hasta cansarnos, con tal de no ser una carga para ninguno de ustedes. Aunque teníamos el derecho de proceder de otra manera, queríamos darles un ejemplo para imitar.
>
> En aquella ocasión les impusimos esta regla: el que no quiera trabajar, que no coma. Ahora, sin embargo, nos enteramos de que algunos de ustedes viven ociosamente, no haciendo nada y entrometiéndose en todo. A estos les mandamos y los exhortamos en el Señor Jesucristo que trabajen en paz para ganarse su pan.

Ante las realidades de la explotación del trabajo ajeno, propias del contexto histórico, geográfico y temporal en que San Pablo escribe, esta carta a los Tesalonicenses expresa una instrucción directa al trabajo como medio para el propio sustento: “el que no quiera trabajar, que no coma” (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Tes. 3, 10). En efecto, esta condición se revela como necesaria para la construcción de relaciones comunitarias, fraternas y equilibradas. Sólo desde una participación universal en las labores necesarias de la comunidad es posible entablar la horizontalidad necesaria para un trato equitativo.

La incorporación de este principio en el caso de la Misión Mazahua, fundada como una Asociación Civil, se distingue entre otras cosas en que ninguno de los socios o asociados ha recibido ingreso alguno por el hecho de serlo. El mismo pastor Norberto ha aportado casi cincuenta años de trabajo activo en las labores de la Misión, sin acumular a título de propiedad personal ni familiar los beneficios económicos de su operación, sino más bien llevando un estilo de vida relativamente austero. Más aún, en algunas ocasiones, ha sucedido incluso lo contrario: han tenido que aportar capital y recursos propios obtenidos por otras vías, para cubrir necesidades económicas de la Misión. Algunos ejemplos concretos de esto incluyen la inversión de una herencia recibida por la hermana Lisa en la construcción de un auditorio y la aplicación de los ingresos como regidor del pastor Norberto en los gastos durante tiempos de crisis.

Este modo de proceder de los fundadores se ha constituido como un modelo que impregna las relaciones laborales en el equipo de trabajo. En este sentido se distingue un ambiente de cooperación en el que las relaciones personales fluyen de una manera bastante horizontal (aunque el ejercicio de la autoridad sea abiertamente vertical). Esto se visibiliza, por ejemplo, en el modo de compartir los alimentos entre iguales, desde los fundadores hasta el último trabajador. También se hace patente el sentido de colaboración conjunta en los devocionales,

en los que se reúnen todos los colaboradores, todos los días antes de iniciar la jornada laboral, para compartir la fe y aprovechar la reunión para tocar temas operativos al final.

Esta horizontalidad en cuanto a la participación en los beneficios del trabajo, se hace patente en la vida austera y sin acumulaciones de los fundadores. Aun siendo los dueños legales de los activos, los remanentes de la operación han tenido dos destinos fundamentales: la reinversión y el impulso a las iniciativas de asistencia social.

1.1.3. La mayordomía de la creación

Según la tradición judeocristiana, "Al principio Dios creó el cielo y la tierra" (Santamaría, G. Grondziel, A. P. 1981, Gn. 1, 1) y luego creó al hombre poniéndolo en medio de ella. El ser del hombre queda entonces constituido en estrecha relación con la tierra en la que llega a existir. Tanto es así que comparte con ella la misma relación creador-creatura que Dios ha entablado con todo. Queda explícitamente otorgada una superioridad del hombre sobre la tierra y cuanto hay en ella, como lo refiere entre otros textos: "Y los bendijo, diciéndoles: «Sean fecundos, multiplíquense, llenen la tierra y sométanla; dominen a los peces del mar, a las aves del cielo y a todos los vivientes que se mueven sobre la tierra»" (Santamaría, G. Grondziel, A. P. 1981, Gn. 1, 28).

La anterior cita bíblica podría servir y de hecho se ha utilizado para justificar la explotación desmedida de los recursos naturales, el abuso de las especies animales y vegetales y su mercantilización, en tanto que las sagradas escrituras expresan que Dios ha mandado al ser humano a someter y dominar la tierra y los demás seres vivientes. Sin embargo, los principios y valores que orientan la relación de la Misión Mazahua con la naturaleza, radican en un contexto más amplio, siempre fundado en las sagradas escrituras. En efecto, adoptar una

postura de superioridad implica también una responsabilidad expresada en, al menos, otros cinco textos bíblicos, según se citan de Santamaría, G. Grondziel, A. P. (1981) a continuación:

1) “Dios miró todo lo que había hecho, y vio que era muy bueno” (Gn. 1, 31). Existe una bondad intrínseca al orden preestablecido que lo hace digno de conservación; 2) “El Señor Dios tomó al hombre y lo puso en el jardín de Edén, para que lo cultivara y lo cuidara” (Gn. 2, 15): instrucción directa que confirma la encomienda de conservar el orden natural; 3) “Dios dijo: ‘Hagamos al hombre a nuestra imagen, según nuestra semejanza’… Y Dios creó al hombre a su imagen” (Gn. 1,28), con cuya semejanza el ser humano hereda también el modo de relacionarse con el mundo, comportándose con él a semejanza de Dios, co-creando, no destruyendo; y 4) “Del Señor es la tierra y todo lo que hay en ella; el mundo y los que en él habitan" (Sal. 24, 1) y “Además, la tierra no se venderá en forma permanente, pues la tierra es mía; porque vosotros sois sólo forasteros y peregrinos [para] conmigo” (Lv. 25,23). La supremacía y el dominio de la tierra no implica la propiedad, ni soberanía definitiva sobre ella. Dios sigue siendo el Señor y dueño de todo cuanto existe.

Desde esta asunción amplia de las sagradas escrituras, el argumento de que la superioridad otorgada al ser humano sobre la naturaleza justifica su abuso, queda fuera de contexto. En realidad, dicha superioridad implica la responsabilidad con un mandato explícito de cuidarla y cultivarla, estando a cargo de ella pero sin ostentarse como propietario. Esta postura queda retratada en la figura del *Mayordomo* que, sin ser el dueño, está encargado de que se haga un buen uso de las cosas. Es apelando a este término que el pastor Norberto expresa el principio de la adecuada relación con el entorno natural y la disposición de los activos legalmente puestos a su nombre, como: «bendiciones confiadas bajo mi mayordomía para ponerlas al servicio del Reino de Dios». En última instancia, esta actitud es la que abre la posibilidad de transformar la Misión en una empresa social y solidaria, con una copropiedad de todos los activos por parte de todos los socios conformantes de la misma.

1.1.4. Miembros de un mismo cuerpo

El sentido comunitario se encuentra profundamente arraigado en la tradición cristiana. San Pablo utiliza reiteradamente la metáfora de un cuerpo conformado por miembros que tienen diferentes funciones, para referirse a la comunidad cristianas (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, 1 Cor. 12, 12-30):

> Así como el cuerpo tiene muchos miembros, y sin embargo, es uno, y estos miembros, a pesar de ser muchos, no forman sino un solo cuerpo, así también sucede con Cristo. Porque todos hemos sido bautizados en un solo Espíritu para formar un solo Cuerpo –judíos y griegos, esclavos y hombres libres– y todos hemos bebido de un mismo Espíritu… Dios ha dispuesto a cada uno de los miembros en el cuerpo, según un plan establecido. Porque si todos fueran un solo miembro, ¿dónde estaría el cuerpo?... Más aún, los miembros del cuerpo que consideramos más débiles también son necesarios, y los que consideramos menos decorosos son los que tratamos más decorosamente… Dios dispuso el cuerpo, dando mayor honor a los miembros que más lo necesitan, a fin de que no haya divisiones en el cuerpo, sino que todos los miembros sean mutuamente solidarios.

Tres valores sobresalen de esta concepción corpórea de la iglesia: 1) La igualdad que previene la discriminación. Esto resulta inusitado en el contexto temporal, religioso y cultural de la iglesia primitiva. Entonces, diferentes pueblos, etnias e incluso sectas experimentaban una profunda división en lo que a religión se refiere. Justo en este contexto. San Pablo escribe que "todos hemos sido bautizados en un solo Espíritu para formar un solo Cuerpo –judíos y griegos, esclavos y hombres libres– y todos hemos bebido de un mismo Espíritu" (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, 1 Cor. 12, 13). Con ello, expresa el valor de la igualdad y derriba toda posibilidad de discriminación, no sólo entre pueblos diferentes, sino incluso entre hombres libres y esclavos.

2) La solidaridad, como un valor que eleva la igualdad entre las personas según recién se ha descrito, a la altura del compromiso por el bien del otro, particularmente con el más necesitado. Como se lee en el texto citado, los miembros más débiles son también importantes y los miembros menos dignos merecen mayor respeto, pues los demás no tienen lo apremian. Es ésta, la necesidad, el criterio rector por el cual atender en mayor o menor medida a cada integrante, hasta el extremo de dar "mayor honor a los miembros que más lo necesitan, a fin de que no haya divisiones en el cuerpo, sino que todos los miembros sean mutuamente solidarios" (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, 1 Cor. 12, 23).

3) La unidad en la diversidad, que resulta de la igualdad entre los integrantes y la solidaridad, sobre todo con quienes más lo necesitan. Finalmente, la metáfora planteada se construye sobre la imagen del cuerpo que "es uno" a pesar de ser conformado por miembros tan diferentes entre sí. De estas diferencias emana también la variedad de facultades. Así como en un cuerpo humano la función del oído y del ojo se complementan, y queda incompleto aunque pueda sobrevivir, de la misma manera, las múltiples facultades de los integrantes de la iglesia, como por ejemplo curar o gobernar, también se complementan y requieren entre sí para estar completos, sin tener que ser todos apóstoles, profetas, doctores, etc. Estos tres valores configuran entre sí el principio de la cooperación, como dinámica esencial del modelo de comunidad cristiana,

1.1.5. Desprendimiento de los bienes materiales.

En consonancia con el sentido de "cuerpo" descrito en el inciso anterior, se encuentra el principio evangélico del compartir, usando sólo lo necesario sin acumular lo que se tiene de sobra. Así como todo exceso de acumulación o crecimiento es una patología en un organismo, de la misma manera, la tendencia a acumular bienes y riquezas más allá de los necesarios es un

anti-valor que los Evangelios consideran un modo de atadura espiritual que requiere una liberación interior. Este principio de desprendimiento y no acumulación que inspira a la Misión Mazahua queda expuesto en la siguiente cita de San Lucas (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Lc. 12, 13-21).

> [Jesús] les dijo: «Cuídense de la abundancia, la vida de un hombre no está asegurada por sus riquezas». Les dijo entonces una parábola: «Había un hombre rico, cuyas tierras habían producido mucho y se preguntaba a sí mismo "¿Qué voy a hacer? No tengo dónde guardar mi cosecha". Después pensó: "Voy a hacer esto: demoleré mis graneros, construiré otros más grandes y amontonaré allí todo mi trigo y mis bienes, y diré a mi alma: Alma mía, tienes bienes almacenados para muchos años; descansa, come, bebe y date buena vida". Pero Dios le dijo: "Insensato, esta misma noche vas a morir. ¿Y para quién será lo que has amontonado?". Esto es lo que sucede al que acumula riquezas para sí, y no es rico a los ojos de Dios».

La solidaridad queda constantemente confrontada con el obstáculo de los apegos en diversos ámbitos del quehacer humano, independientemente de la religión. También en el cristianismo, los valores del desprendimiento y el compartir en contraposición con la acumulación de riquezas, quedan revelados en la declaración de Jesús: “¡Qué difícil es que los que tienen riquezas entren en el reino de Dios! Es más fácil que un camello entre por el ojo de una aguja, que el que un rico entre en el reino de Dios»” (Biblia de Jerusalén, 1975, Lc 18, 24-25). A partir de esta postura evangélica, en este momento histórico de la Misión Mazahua existe la conciencia del riesgo que supone para su continuidad en la construcción del Reino, la ambición y codicia inherentes al ser humano. Este es uno de los criterios rectores para orientarse hacia la ESS, eliminando los privilegios exclusivos para un segmento (dueños, accionistas, consejeros, miembros de un patronato, etc.) como sucede en las empresas de capital. En cambio, se encuentra en la ESS una lógica de horizontalidad sin privilegios donde se minimiza dicho riesgo.

1.1.6. Solidaridad en la proximidad

Por último, el sentido de colaboración plasmado en el inciso 1.1.4. “Miembros de un cuerpo” y el desprendimiento en generosidad desarrollado en el 1.1.5. “Desprendimiento de los bienes materiales”, se extienden hacia el valor de la solidaridad universal, en el sentido del compromiso con el bien fuera de uno mismo, del propio grupo o la propia comunidad, en un movimiento expansivo que llega cada vez más lejos. Incluso, más allá del propio género humano, esta forma de compromiso con el entorno alcanza al medio ambiente y la creación misma. Desde luego que ninguna diferencia de credo, clase social, raza o ninguna otra es digna de obstaculizar o desmotivar esta solidaridad, acaso incluso la motiva aún más, como queda plasmada en la parábola del buen samaritano (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Lc. 10, 25-37):

> Y entonces, un doctor de la Ley se levantó y le preguntó para ponerlo a prueba: «Maestro, ¿qué tengo que hacer para heredar la vida eterna?». Jesús le preguntó a su vez: «¿Qué está escrito en la Ley? ¿Qué lees en ella?». Él le respondió: «Amarás al Señor, tu Dios, con todo tu corazón, con toda tu alma, con todas tus fuerzas y con todo tu espíritu, y a tu prójimo como a ti mismo». «Has respondido exactamente, le dijo Jesús; obra así y alcanzarás la vida». Pero el doctor de la Ley, para justificar su intervención, le hizo esta pregunta: «¿Y quién es mi prójimo?». Jesús volvió a tomar la palabra y le respondió: «Un hombre bajaba de Jerusalén a Jericó y cayó en manos de unos ladrones, que lo despojaron de todo, lo hirieron y se fueron, dejándolo medio muerto. Casualmente bajaba por el mismo camino un sacerdote: lo vio y siguió de largo. También pasó por allí un levita: lo vio y siguió su camino. Pero un samaritano que viajaba por allí, al pasar junto a él, lo vio y se conmovió. Entonces se acercó y vendó sus heridas, cubriéndolas con aceite y vino; después lo puso sobre su propia montura, lo condujo a un albergue y se encargó de cuidarlo. Al día siguiente, sacó dos denarios y se los dio al dueño del albergue, diciéndole: "Cuídalo, y lo que gastes de más, te lo pagaré al volver" ¿Cuál de los tres te parece que se portó como prójimo del hombre asaltado por los ladrones?». «El que tuvo compasión de él», le respondió el doctor. Y Jesús le dijo: «Ve, y procede tú de la misma manera».

Una vez más. mucho tiene de insólito esta parábola, en el contexto histórico y religioso en que Jesús la proclama. Los samaritanos eran considerados personas despreciables por los judíos, al grado de llamarlos “perros paganos”, como se ha dicho en el inciso 1.1.4. “Un mismo cuerpo”. Los dos personajes que pasan por el camino cerca del hombre que ha caído en desgracia son un sacerdote y un levita. Ambos tienen un alto perfil en la estructura social y religiosa del pueblo judío. El primero es responsable del culto religioso y el segundo, de la preservación de los preceptos y la ley mosaica. Aun siendo del mismo pueblo judío que el hombre asaltado, lo cual se deduce porque bajaba de Jerusalén a Jericó, ninguno de los dos mostró gesto alguno de solidaridad.

Es un samaritano quien Jesús presenta en la parábola adoptando una postura mucho más que solidaria, con gestos que exceden lo que cualquiera podría esperar como la ayuda pertinente a cualquier persona en la situación del asaltado: No sólo lo atiende, levanta, lleva a donde pueda ser alimentado y curado, sino que se compromete más allá de lo que puede hacer en persona hasta ese momento, prometiendo regresar a pagar todo lo que cueste asegurar su salud. Sin duda, el tema de fondo aquí es la pregunta “¿Quién es mi prójimo?” o “próximo” a la que Jesús responde tan gráficamente con esta enseñanza. y ese es precisamente el tema de la solidaridad universal, es decir, sin que ningún motivo pueda generar una distancia insalvable con nadie: con todos existe ya la proximidad necesaria para ser solidarios, incluso lo que un samaritano representaba para los judíos.

1.2. Experiencias de resiliencia

La subsistencia de la Misión Mazahua durante más de 47 años en un entorno sumamente cambiante y con diferentes adversidades económicas, hablan de una gran resiliencia. Siendo

una organización sostenida por sus servicios de hospedaje, se encuentra entre las organizaciones más afectadas por la pandemia de Covid-19. Sus ingresos se han reducido a una mínima fracción de los que tenían regularmente. Su continuidad, a más de un año de confinamiento sanitario, es una evidencia más de dicha resiliencia. En entrevista personal con el pastor Norberto, quien ha estado presente a lo largo de toda la historia de la Misión Mazahua, recuperamos los elementos sobre los que, a su juicio, se ha sustentado la viabilidad económica de la organización.

Sobre otros episodios de dificultades económicas previos a la presente crisis, refiere principalmente cuatro: en primer lugar, la gripe aviar de 2009, en que se dieron condiciones muy parecidas a las presentes: una alerta sanitaria detuvo prácticamente por completo el flujo de visitas, principalmente desde Estados Unidos, desde donde venía la mayor parte de clientes que se hospedaban en la hacienda; en segundo lugar, la crisis de seguridad nacional que se dio durante el sexenio del Presidente Felipe Calderón, especialmente hacia el año 2012. De la misma manera que con el primer caso, una alerta de la Secretaría de Estado norteamericana que recomendaba no viajar a México tuvo efectos muy similares a los de la gripe aviar; en tercer lugar, por un error estratégico, se contrajeron créditos bancarios para invertir en el inmueble y poder recibir un grupo sumamente grande de huéspedes norteamericanos que prometía un gran ingreso económico. Por incumplimiento de contrato, los ingresos finalmente fueron mínimos y la deuda significó un peso económico por mucho tiempo; en cuarto lugar, en 1985, sucedió un litigio legal por el que grupos de interés promovieron la expropiación de la hacienda, aduciendo irregularidades en la propiedad legal, incitados por diferencias religiosas. Después de escalar hasta el ámbito federal, finalmente la sentencia fue favorable para la Misión y el asunto quedó resuelto. Aunque este caso no se refiere a una crisis estrictamente económica, sí se trata de una circunstancia que puso en riesgo la subsistencia de la organización, en la cual se probó la capacidad de enfrentar la situación y salir fortalecidos.

1.2.1. Postura general frente al aspecto económico de la Misión Mazahua

En una primera aproximación, a la pregunta sobre ¿Qué rasgos de la Misión Mazahua le han permitido subsistir y fortalecerse ante la adversidad? el pastor Norberto (2021) refiere que

> El secreto ha sido vivir sencillamente, reinvertir todo lo que sobre en la Misión o en los proyectos. Lisa y yo, pues nunca nos sedujo acumular ni ostentar posesiones. Hemos gozado de una cómoda austeridad. Lo mismo vale para la Misión: no se acumula nada, casi todo se reinvierte o se destina a las ayudas a la comunidad con diferentes proyectos. Y aquí la idea sirve para lo personal y para la organización.

Inicialmente, parece una contradicción que una política de no ahorro o de formación de reservas sea la clave para una mayor resiliencia económica. Sin embargo, profundizando en los detalles y ordenándolos en un análisis FODA, quedan de manifiesto diferentes fortalezas y oportunidades que se abren a partir de esta postura de no acumulación, como se describe en el próximo inciso:

1.2.2. Análisis FODA del aspecto resiliente de la Misión Mazahua.

	Interno	**Externo**
Positivo	**Fuerzas:** Corte social: acceso a créditos suaves y donativos Integración del hospedaje con la comunidad Activos: acceso a créditos comerciales Relaciones laborales locales Relaciones laborales flexibles	**Oportunidades:** Demanda creciente de turismo social Programas de apoyo gubernamentales Afinidad con grupos religiosos Afinidad con organizaciones sociales
Neg	**Debilidades:** Mucho volumen y poca calidad de hospedaje	**Amenazas:** Cambio de políticas en instituciones donadoras

a t i v o	Menor actividad para la recaudación de fondos No ser donataria autorizada ni tener CLUNI Pocas referencias de éxito de proyectos sociales	Inseguridad sanitaria Inseguridad por violencia Falta de cultura de donación en México

Fuerzas.

Corte social: acceso a créditos suaves y donativos. Dada la actividad de asistencia social y comunitaria realizada por la Misión Mazahua, diferentes entidades sensibles a esta labor les han brindado créditos suaves y donativos cuando han sido críticos, en un afán por preservar su actividad.

Integración del hospedaje con la comunidad. Además de conducir proyectos de asistencia social, regularmente los huéspedes tienen alguna forma de involucramientos. En muchos casos, incluso, grupos enteros llegan a hospedarse con la finalidad explícita de participar en dichos proyectos. Las más de las veces, han sido grupos extranjeros, que son los más rentables.

Activos: acceso a créditos comerciales. La política de reinvertir los excedentes ha derivado en la expansión y revaluación del edificio y las instalaciones. Con el tiempo, lo que comenzó siendo ruinas de una antigua exhacienda se ha vuelto un inmueble sumamente valioso por el cual se accede a créditos comerciales relativamente baratos, que han hecho una enorme diferencia en tiempos de crisis económica.

Relaciones laborales locales. La contratación de personal de las comunidades locales ha significado una mayor permanencia y menor rotación de empleo, por la ventaja que significa para los colaboradores la cercanía física y también la relación solidaria más allá de lo estrictamente laboral. Frente a las crisis económicas, esta fidelidad ha resultado muy valiosa para mantener la operación con menores ingresos.

Relaciones laborales flexibles. El personal no cuenta con contratos laborales ni prestaciones de ley formales, aunque sí se tiene compromiso tácito por el cual se asiste informalmente a los colaboradores con atención médica, liquidación, etc. Esta situación ha proporcionado una flexibilidad por la cual enfrentar mejor las adversidades económicas. Cabe aclarar que, siendo esta situación reprobable, en la propuesta de mejora se incluye legalizar las relaciones laborales.

Oportunidades

Demanda creciente de turismo social. Se ha notado un incremento en los grupos que se hospedan con la intención de involucrarse con un aspecto social de la región. Esto incluye escuelas que encuentran en el contacto rural de sus alumnos una dimensión formativa valiosa, grupos abiertamente dedicados a la asistencia social, etc. Esta oportunidad se potencia con la fortaleza de la Misión de ser una organización de corte social

Programas de apoyo gubernamentales. La relación establecida por la Misión con el entorno social, la ha hecho elegible para recibir y aplicar apoyos gubernamentales de instancias destinadas a diferentes sectores: indígena, personas con discapacidad, apoyos productivos, preservación de edificios históricos, etc. Aún cuando estos recursos se destinan directamente a los propósitos de cada programa, en algunas ocasiones los beneficios indirectos han resultado positivos para enfrentar las crisis.

Afinidad con grupos religiosos. Diferentes grupos religiosos, especialmente protestantes extranjeros, han encontrado en la Misión Mazahua un espacio para desarrollar su apostolado con alguna forma de asistencia a los sectores más necesitados. Esto ha redundado en ingresos por servicios de hospedaje, con un margen de utilidad superior a del turismo nacional, y en algunos casos también en donativos directos.

Afinidad con organizaciones sociales. Así mismo, diversas organizaciones de la sociedad civil han establecido una dinámica parecida a la recién descrita de grupos religiosos. En este caso, sin embargo, la mayoría son instituciones nacionales que también dejan alguna forma de impacto social positivo con una derrama económica por concepto de servicios de hospedaje, menor a la de los extranjeros.

Debilidades

Mucho volumen y poca calidad de hospedaje. La hacienda se ha ido acondicionando con el tiempo para recibir grupos muy grandes, en condiciones de hospedaje relativamente austeras. Son pocos los espacios para recibir a pocas personas (cuartos individuales) con mayor calidad de servicio. Esto constituye una debilidad en la medida en que se ha observado que sus huéspedes buscan cada vez mayor amplitud.

Menor actividad para la recaudación de fondos. En los últimos años, se ha disminuido sustancialmente la recaudación de fondos y donativos que durante muchos años los fundadores realizaron, sobre todo, con entidades norteamericanas.

No ser donataria autorizada ni tener CLUNI. A pesar de desempeñar diversas actividades no lucrativas y de asistencia social que merecen recibir donativos deducibles de impuestos, la Misión Mazahua no ha realizado los trámites necesarios, por lo que queda excluida de una gran cantidad de apoyos que diferentes entidades podrían donar, pero sujetos a esta condición.

Pocas referencias de éxito de proyectos sociales. La gran mayoría de los proyectos de impacto social han quedado sin documentar por lo que no se cuenta con evidencia que ayudaría a obtener mayores apoyos.

Amenazas.

Cambio de políticas en instituciones donadoras. Conforme muchas de las entidades que históricamente han apoyado con donativos a la Misión han evolucionado y cambiado sus mesas directivas por nuevas generaciones, también han cambiado algunas de sus políticas por las cuales han exigido requisitos que actualmente no se pueden cumplir o sencillamente han retirado sus apoyos unilateralmente.

Inseguridad sanitaria. Como se ha descrito en la introducción al presente apartado, la inseguridad sanitaria, que ha desincentivado e, inclusive, anulado por algunos períodos el hospedaje en la hacienda, constituye una amenaza para la viabilidad económica de la Misión.

Inseguridad por violencia. De la misma manera, la proliferación de la violencia en el país ha impactado negativamente, y en diferentes momentos, las visitas, especialmente de extranjeros, que resultan ser los que proporcionan un mayor margen de utilidad.

1.2.3. Conclusión

Del análisis anterior se desprende que la postura general adoptada por los fundadores de llevar una vida sencilla, de orientar a la Misión de la misma manera, de no acumular recursos económicos, ni siquiera para asegurar su viabilidad en posibles adversidades futuras, de destinar todo lo que sobra de la operación a actividades de asistencia social o a reinvertirlo en la misma misión, ha redituado en fortalezas y oportunidades en las que se sustenta en buena medida su resiliencia frente a las crisis económicas. Las principales fortalezas derivadas de esta postura son el acceso a créditos suaves y donativos, así como las relaciones laborales locales con un alto grado de permanencia. Las principales oportunidades surgen de esta misma situación son la popularidad que ha adquirido en el medio del turismo rural, con asociaciones

religiosas y de la sociedad civil, que siguen eligiendo a la Misión como destino para sus propósitos y en muchos casos otorgan también apoyos económicos.

1.3. Cultura organizacional

Para conocer el estado actual en el que se encuentra la cultura organizacional de la Misión Mazahua, se han tomado dos aproximaciones. En primer lugar, una entrevista personal con el pastor Norberto en la cual comunica su experiencia como Director General y líder moral de la organización desde su fundación; en segundo lugar, se implementó un instrumento de diagnóstico participativo con la metodología de la Reconstrucción del Tejido Social (RTS). A continuación, se presentan los resultados en cada una de estas dos líneas:

1.3.1. Cultura Organizacional desde la experiencia personal del pastor Norberto

Como se ha descrito en el planteamiento del problema, la Misión Mazahua se caracteriza por una estructura de gestión centralizada y vertical. Desde su fundación, el pastor Norberto ha ejercido la autoridad funcional que le confiere el liderazgo moral del que ha gozado en estos 47 años. En entrevista, refiere que dentro de la Misión se replica una dinámica de relación muy propia de la cultura mazahua con las instancias de autoridad o incluso dominio no autóctonas. Se remite a la historia de este pueblo, notando que desde hace muchos siglos ha aprendido a pactar en formas de dominio consentido, en vez de optar por la defensa violenta de su autonomía. A cambio de una paz forzada, ha sabido garantizar su subsistencia. No obstante lo anterior, también ha aprendido a sacar la mayor ventaja posible dentro de la relación de dominio, dinámica a la que nos referiremos como relación de *verticalidad por ventajas*.

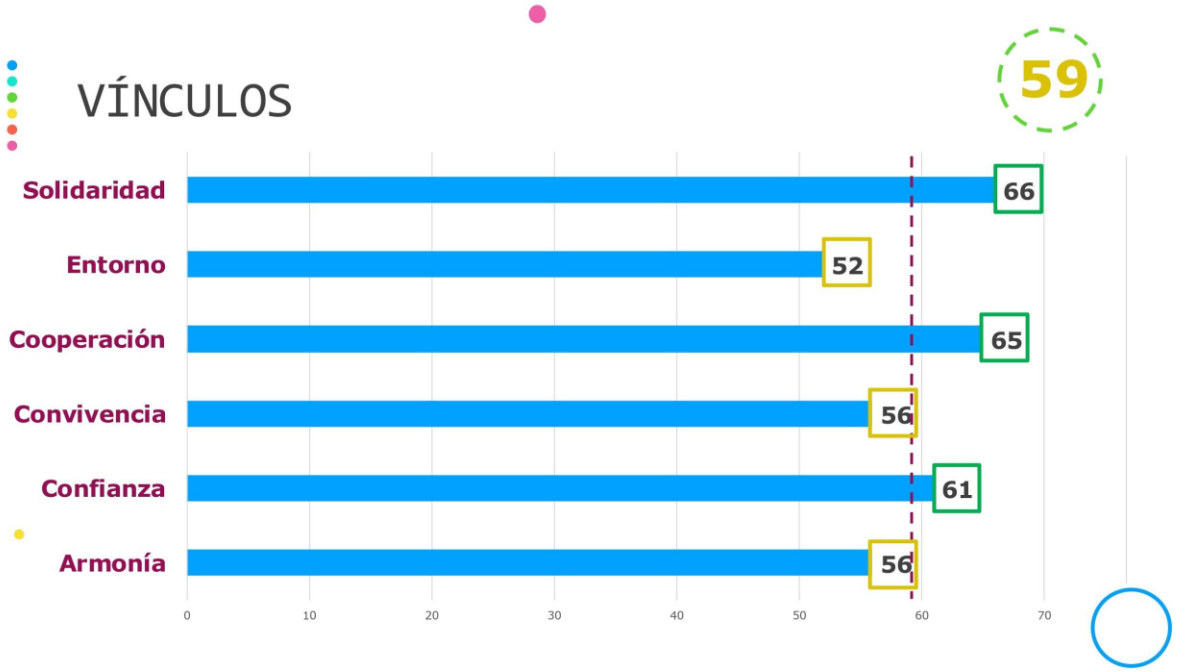
De esta manera, por ejemplo, fue uno de los pueblos sojuzgados durante el imperio Azteca. Al ser éste destruido durante la conquista, quedaron sometidos por la corona española en

condiciones quizás más agraviantes. Con la Independencia, el dominio sólo cambió de sujeto, tomando el relevo los hacendados, que dieron continuidad a la precariedad en las condiciones de vida de los indígenas. Con la Revolución Mexicana, lejos de lograrse una verdadera autonomía y gestión de los propios recursos, quedó un vacío de liderazgo que los mismos mazahuas no pudieron asumir para lograr una verdadera representatividad en las nacientes estructuras democráticas.

1.3.2. Diagnóstico participativo con la metodología de la Reconstrucción del Tejido Social (RTS)

Se realizaron cuatro sesiones a lo largo de una jornada, dividida en dos bloques: 1) trabajo deliberativo por grupos funcionales y 2) entrevistas individuales. Siguiendo la metodología de RTS, el trabajo de ambos bloques estuvo orientado a diagnosticar el estado en el que se encuentran cada uno de los tres ejes del tejido social de la organización: Vínculos; los elementos que indican la confianza, colaboración y cohesión del grupo, es decir, qué tan unidos o separados están y qué tanto pueden trabajar en equipo y cuidarse; Identidad; los indicadores del sentido de pertenencia, conocimiento de la historia, ganas de estar en el grupo y los valores que se practican; y Acuerdos: Capacidad organizativa para lograr los objetivos, comunicarse de manera efectiva, tomar decisiones y resolver conflictos.

Las entrevistas individuales permitieron analizar el estado en que se encuentra cada uno de los tres ejes (Vínculos, Identidad y Acuerdos), en sus respectivas categorías e incluso, cada uno de los aspectos que las conforman. A continuación, se presentan los resultados de dichas encuestas. Para cada uno de los tres ejes se presentan dos figuras: la primera, despliega el promedio general del eje en la esquina superior derecha y desglosa las evaluaciones para cada una de las categorías que lo conforman; y la segunda, desglosa la evaluación de cada aspecto considerado en dichas categorías:



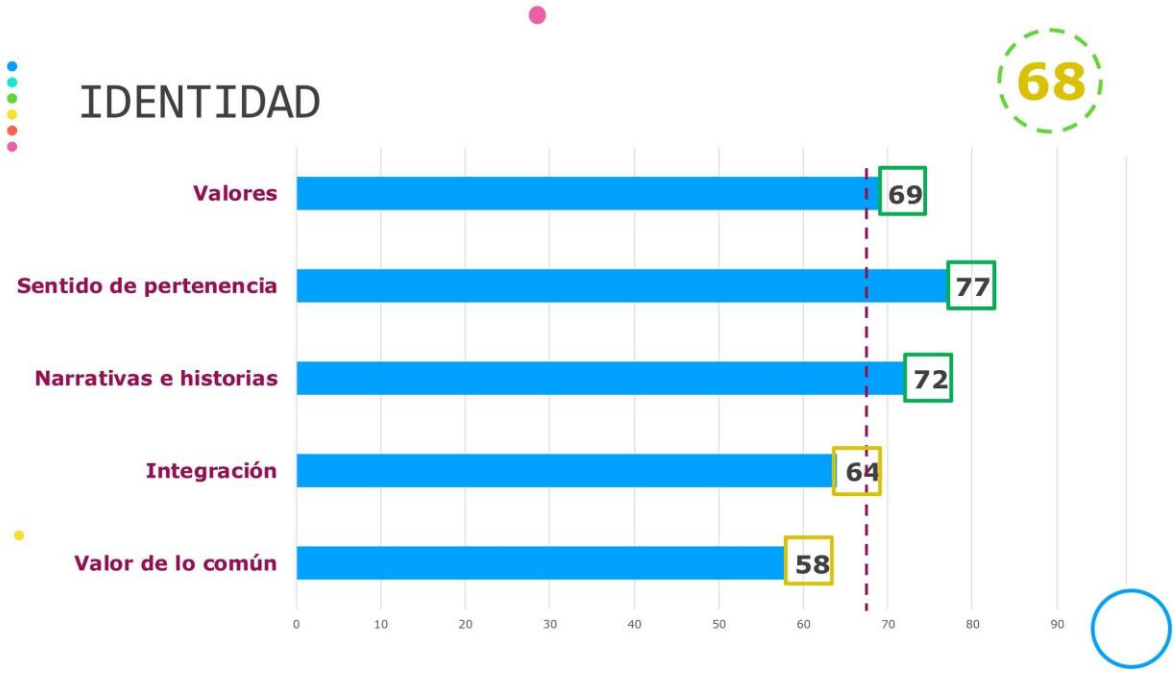
Gráfica 1. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.

Evaluación de los aspectos relativos a los Vínculos

Eje: categoría	Aspecto	Evaluación
Vinculos: armonía	*Armonía*	**56%**
Vínculos: confianza	*Confianza entre miembros*	**62%**
Vínculos: confianza	*Confianza grupal*	**64%**
Vínculos: confianza	*Pedir apoyo*	**58%**
Vínculos: convivencia	*Convivencia grupal*	**58%**
Vínculos: convivencia	*Part. en Convivencia*	**70%**
Vínculos: convivencia	*Lazos de cordialidad*	**58%**
Vínculos: convivencia	*Festejo de Logros*	**38%**
Vínculos: cooperación	*Colaboración personal*	**70%**
Vínculos: cooperación	*Trabajo en equipo*	**45%**
Vínculos: cooperación	*Apoyo mutuo*	**80%**

Vínculos: medio ambiente	*Cuidado del entorno*	**52%**
Vínculos: solidaridad	*Generosidad*	**64%**
Vínculos: solidaridad	*Solidaridad*	**68%**

Tabla 1. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.



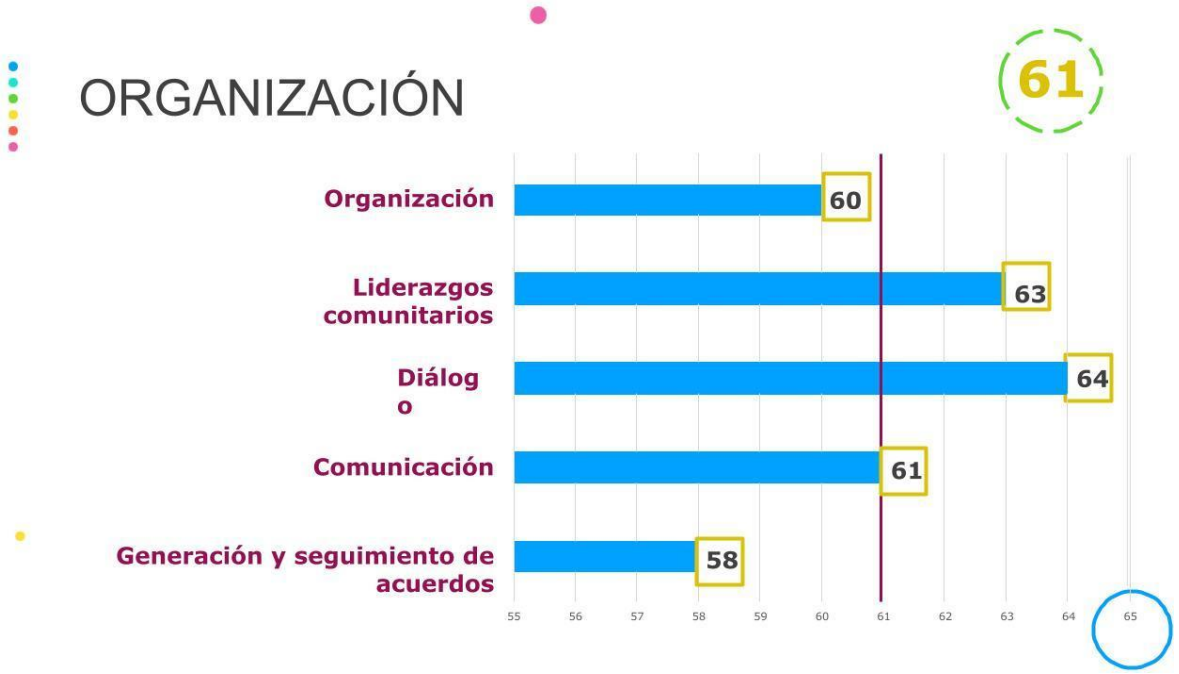
Gráfica 2. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.

Evaluación de los aspectos relativos a la Identidad

Eje: categoría	**Aspecto**	**Evaluación**
Identidad: común	***Espacios comunes***	**58%**
Identidad: integración	***Integración compañeros***	**72%**
Identidad: integración	***Inclusión género***	**62%**
Identidad: integración	***Inclusión origen***	**64%**
Identidad: integración	***Inclusión cap. Esp.***	**56%**
Identidad: narrativas	***Historia proyecto***	**76%**

Identidad: narrativas	***Historias éxito***	**80%**
Identidad: narrativas	***Historias fracaso***	**60%**
Identidad: pertenencia	***Valoración personal***	**64%**
Identidad: pertenencia	***Integración en equipos***	**76%**
Identidad: pertenencia	***Sentido de pertenencia***	**92%**
Identidad: valores	***Valores trabajo***	**66%**
Identidad: valores	***Valores vividos***	**72%**

Tabla 2. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.



Grágica 3. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.

Evaluación de los aspectos relativos a los Acuerdos

Eje: categoría	**Aspecto**	**Evaluación**
Acuerdos: acuerdos	Habilidades Acuerdos	**71%**
	Propuestas valoradas	**60%**
	Todos,as en cuenta	**64%**

	Dificultades	60%
Acuerdos: comunicación	Escucha al Coord.	48%
	Asertividad	66%
	Disculpas	74%
	Decisiones	60%
	Informe cambios	56%
	Diálogo director conflictos	62%
	Diálogo asertivo	70%
	Dialogo equipo conflictos	50%
	Resolución conflictos	60%
Acuerdos: diálogo	Espacios de diálogo	64%
Acuerdos: liderazgos	Líderes solidarios	60%
	Líderes morales	64%
	Líderes morales	66%
Acuerdos: organización	Eficacia	64%
	Organizados	49%
	Claridad funciones	52%
	Emergencias	74%
	Adaptación	60%

Tabla 3. Fuente: Veintimilla y Peniche, 2021.

Interpretando los resultados del diagnóstico, se detecta en primer lugar que la Identidad es el eje sobre el cual está sostenida la cultura organizacional en mayor medida y que el sentido de pertenencia junto con las narrativas de historias de éxito son los elementos más sólidos. En segundo lugar, quedan puestas de relieve las dificultades organizativas más agudas, dentro del eje de Acuerdos, que es precisamente en el que se desenvuelve la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, etc. En tercer lugar, el Trabajo en equipo y el Festejo de logros son dos aspectos que también requieren ser atendidos con urgencia. A partir de este cuadro y

considerando los aportes que la economía social y solidaria puede hacer desde la metodología de RTS, como se tratará en el inciso 2.3., se construirá la propuesta de mejora cuya planeación se expondrá en el inciso 3.3.

Capítulo 2

Elementos de la economía social y solidaria y de la economía para el buen vivir, relevantes para la propuesta de mejora de la Misión Mazahua

2.1. Principios y valores consignados en la *Carta de Principios de la Economía Solidaria*

Una vez puestos de relieve los principios y valores fundacionales de la Misión Mazahua en el título 1.1., haremos un recorrido por los que son propios de la economía social y solidaria. Para tal efecto, nos remitimos a la *Carta de Principios de la Economía Solidaria* que ha sido un referente en este sentido, desde que fue promulgada en 2011. Conforme se vayan abordando cada uno de sus 6 principios, cuyo texto original queda citado en cada uno de los incisos (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011), se irá evidenciando el modo en que se alinean con los de la Misión Mazahua.

2.1.1. Primer principio: Equidad

> Consideramos que la equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.
>
> Una sociedad más justa es aquella en la que todas las personas se reconocen mutuamente como iguales en derechos y posibilidades, y tiene en cuenta las diferencias existentes entre las personas y los grupos. Por ello debe satisfacer de manera equitativa los intereses respectivos de todas las personas

> La igualdad es un objetivo social esencial allí donde su ausencia trae consigo un déficit de dignidad. Cuando se vincula con el reconocimiento y respeto a la diferencia, lo denominamos "equidad". (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 2)

En la metáfora de "Miembros de un mismo cuerpo" abordada en el inciso 1.1.4. se hace una aproximación a la dignidad igualitaria en las diferencias constitutivas de cada miembro de una comunidad, con términos y formas muy similares a los redactados en la Carta. Así, reconocer a todas las personas como sujetos de igual dignidad sin ser sometidos por causa de diferencias sociales, de género, etnia, etc. comparte el sentir contrario a la discriminación plasmada en la carta a los corintios al referirse a grupos estereotípicos de la discriminación: "Porque todos hemos sido bautizados en un solo Espíritu para formar un solo Cuerpo –judíos y griegos, esclavos y hombres libres– y todos hemos bebido de un mismo Espíritu" (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, 1 Cor. 12, 13). Aquí, se entiende haber bebido de un mismo Espíritu como compartir la misma dignidad de miembros de un mismo cuerpo que es la Iglesia.

Considerar la igualdad como un objetivo social especialmente necesario y cuando su ausencia pone en riesgo la dignidad humana, comparte el fundamento por el cual considerar los miembros del cuerpo que nos parecen más débiles como igualmente necesarios, y los que parecen menos decorosos, más dignos de ser tratados con mayor decoro. Como concluye al respecto San Pablo en su Carta a los Corintios: "Así nuestros miembros menos dignos son tratados con mayor respeto" (Santamaría, G. Grondziel, A. P. 1981, 1 Cor. 12, 23). Resulta de llamar la atención que ambos documentos comparten no sólo la consideración de las personas como iguales en dignidad, sino que también reconocen las diferencias sobre las cuales se debe construir dicha igualdad. "Porque si todos fueran un solo miembro, ¿dónde estaría el cuerpo? De hecho, hay muchos miembros, pero el cuerpo es uno solo" (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, 1 Cor. 12, 20).

2.1.2. Segundo principio: Trabajo

> Consideramos que el trabajo es un elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados. Por ello desde REAS situamos la concepción del trabajo en un contexto social e institucional amplio de participación en la economía y en la comunidad.
>
> Afirmamos la importancia de recuperar la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo que permita el desarrollo de las capacidades de las personas, produciendo bienes y servicios, para satisfacer las verdaderas necesidades de la población (nuestras, de nuestro entorno inmediato y de la comunidad en general). Por eso para nosotros el trabajo es mucho más que un empleo o una ocupación.
>
> Constatamos que estas actividades las podemos ejercitar individual o colectivamente, y pueden ser remuneradas o no (trabajo voluntario) y la persona trabajadora pueda estar contratada o asumir la responsabilidad última de la producción de bienes o servicios (autoempleo).
>
> Dentro de esta dimensión social hay que destacar que sin la aportación del trabajo llevado a cabo en el ámbito del cuidado a las personas, fundamentalmente realizado por las mujeres, nuestra sociedad no podría sostenerse. Trabajo que aún no está suficientemente reconocido por la sociedad ni repartido equitativamente. (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 4)

En la Carta, la REAS concibe el trabajo en un contexto social e institucional amplio, considerando la participación de los sujetos en la economía y en la comunidad. De aquí se desprenden dos vertientes: Por un lado, desde el punto de vista económico, en dicha Carta, la relevancia del trabajo está puesta en “permitir el desarrollo de las capacidades de las personas, produciendo bienes y servicios, para satisfacer las verdaderas necesidades de la población”. La estructura de remuneración o propiedad de la propia fuente de trabajo queda ubicada en segundo término. Esta dimensión de productividad al servicio de los demás, queda planteada como una exigencia, que, en el texto de San Pablo, queda sujeta incluso a la propia

supervivencia: “el que no quiera trabajar, que no coma” (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Tes. 3, 10). El mismo San Pablo y sus compañeros Silvano y Timoteo, con quienes estuvo en Tesalónica, a pesar de su servicio de la enseñanza de la doctrina cristiana, por la que tenían derecho a recibir una remuneración, decidieron no hacerlo y ganarse el sustento con otros trabajos para no ser una carga sino dar un ejemplo contra la holgazanería.

Por otro lado, el trabajo no sólo tiene una dimensión económica sino también humana, social, política y cultural, que atañe a la relacionalidad de la ciudadanía en diferentes esferas: comunidad, pueblo y Estado. En este sentido, San Pablo hace hincapié en el aspecto nocivo de una vida ociosa, de la cual ordena tajantemente a apartarse, a toda costa (Santamaría, G. Grondziel, A. P., 1981, Tes, 3, 6).

2.1.3. Tercer principio: Sostenibilidad Ambiental

> Consideramos que toda nuestra actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida.
>
> Creemos que nuestra buena relación con la naturaleza es una fuente de riqueza económica, y de buena salud para todos. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental (huella ecológica) de manera permanente.
>
> Queremos reducir significativamente la huella ecológica humana en todas nuestras actividades, avanzando hacia formas sostenibles y equitativas de producción y consumo, y promoviendo una ética de la suficiencia y de la austeridad. (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 6)

Aquí, la relación entre la actividad productiva y la naturaleza queda planteada como una “alianza” que toma como punto de partida el reconocimiento de los derechos de ésta última. Es

en la misma tónica de “pacto” que en la tradición judeo-cristiana se plantea que Dios crea tanto a la tierra y los mares, las plantas y animales, como al ser humano, entablando la misma relación creador-creatura con todo y otorga al ser humano la facultad de multiplicarse, para llenar la tierra y dominarla. Como se ha argumentado en el inciso 1.1.3. “La mayordomía de la creación”, esta superioridad queda sujetada a la responsabilidad de cultivarla y cuidarla “El Señor Dios tomó al hombre y lo puso en el jardín de Edén, para que lo cultivara y lo cuidara” (Santamaría, G. Grondziel, A. P. 1981, Gn 2, 15), no para que abusara de ella. Este cuidado guarda un paralelismo con el deseo expresado en la Carta de reducir la huella ecológica humana y “la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones” (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 6).

2.1.4. Cuarto principio: Cooperación

> Queremos favorecer la cooperación en lugar de la competencia, dentro y fuera de nuestras organizaciones vinculadas a la Red, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados…
>
> Pretendemos construir colectivamente un modelo de sociedad basándonos en el desarrollo local armónico, las relaciones comerciales justas, la igualdad, la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, el respeto…
>
> Partimos de que la economía solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que quiere fomentar el aprendizaje y el trabajo cooperativo entre personas y organizaciones, mediante procesos de colaboración, de toma de decisiones conjuntas, de asunción compartida de responsabilidades y deberes, que garanticen la máxima horizontalidad posible a la vez que respeten la autonomía de cada una, sin generar dependencias.
>
> Entendemos que estos procesos de cooperación deben extenderse a todos los ámbitos: local, regional o autonómico, estatal e internacional y deben normalmente articularse en Redes donde se vivan y se fomente esos valores (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 8).

Sin redundar en los valores colaborativos plasmados en el inciso 1.1.4. “Miembros de un mismo cuerpo”, que guarda una estrecha sintonía con el principio de Cooperación expuesto en este inciso, cabe profundizar en la experiencia de tener “un solo corazón y una sola alma” de las primeras comunidades cristianas, descrita en el inciso 1.1.1. “Todo lo tenían en común”. En efecto, este modo de vinculación armoniza con al menos con tres elementos expresados en la Carta: primero, el deseo de “construir colectivamente un modelo de sociedad”; segundo, “favorecer la cooperación en lugar de la competencia”; y tercero: garantizar la “máxima horizontalidad”.

De la misma manera en que estos modelos cooperativos se generan en ámbitos locales con la proyección de extenderse hacia espacios regionales, estatales e internacionales, las comunidades cristianas comenzaron a practicar este modo de vinculación cooperativa, que se fue replicando junto con la formación de nuevas comunidades en territorios cada vez más lejanos.

2.1.5. Quinto principio: Sin fines de lucro

> El modelo económico que practicamos y perseguimos tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, y como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.
>
> Esta “no – lucratividad”, está íntimamente unida a nuestra forma de medir los balances de resultados, que tienen en cuenta no sólo los aspectos económicos, si no también los humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos y el resultado final es el beneficio integral.
>
> Se entiende por ello que nuestras actividades destinan los posibles beneficios a la mejora o ampliación del objeto social de los proyectos así como al apoyo de otras iniciativas

> solidarias de interés general, participando de esta manera en la construcción de un modelo social más humano, solidario y equitativo. (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 10)

En contraposición a la economía capitalista, cuya finalidad es reproducir el capital, aun utilizando como medio a las personas, este principio establece como finalidad de la economía social y solidaria su "desarrollo integral, colectivo e individual", utilizando "como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables" (capital). Este mismo giro en la intencionalidad humana, queda igualmente retratado en el inciso 1.1.5. "Desprendimiento de los bienes materiales… y más", en el valor de la No-acumulación y la generosidad por la cual asistir a los más necesitados: vender todo lo que te sobra y dárselo a los pobres a quienes les falta.

El desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, que debe tomar en cuenta los aspectos económicos, pero también los humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos, quedan también expuestos en el desprendimiento del inciso mencionado. Esto, no sólo en términos de la asistencia a los demás, sino también en el propio desarrollo humano de quien se desprende del lucro y la acumulación como finalidad de vida, en términos de libertad interior. Se busca experimentar la vida más integralmente, en los mismos aspectos: humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos. Esa es la invitación que Jesús hace a vivir en la lógica y el gozo del Reino de Dios, es decir, realizando el proyecto por el cual todo fue creado para la plenitud de esa misma creación, de la cual el ser humano es parte.

2.1.6. Sexto principio: Compromiso con el entorno

> Nuestro compromiso con el entorno se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.

> Nuestras organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en el que desarrollan sus actividades, lo que exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico cercano, dentro del mismo ámbito geográfico.
>
> Entendemos esta colaboración como un camino, para que experiencias positivas y solidarias concretas puedan generar procesos de transformación de las estructuras generadoras de desigualdad, dominación y exclusión.
>
> Nuestro compromiso en el ámbito local nos aboca a articularnos en dimensiones más amplias para buscar soluciones más globales, interpretando la necesidad de transitar continuamente entre lo micro y lo macro, lo local y lo global. (Carta de Principios de la Economía Solidaria, 2011, pág. 12)

La integración con el entorno y el territorio en el que se desenvuelve toda actividad de economía social y solidaria engloba los principios de equidad, trabajo, sostenibilidad ambiental, cooperación y no-lucratividad. Encarna en conjunto el principio de solidaridad: el objeto de la actividad económica no debe clausurarse dentro de la misma entidad, ni siquiera justificándose en el desarrollo integral, colectivo e individual de sus integrantes, sino que se encuentra esencialmente comprometida con "el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio", en solidaridad con el entorno y con otras organizaciones. Esta misma solidaridad es la que procura exponer el inciso 1.1.6. "Solidaridad en la proximidad".

La parábola del buen samaritano resultó revolucionaria en su tiempo, y vigente en el nuestro, en el sentido de que explicita la proximidad (ser prójimo) entre todos los seres humanos, sin importar raza, cultura, credo, etc. Desde esa proximidad, el sentido del propio ser no puede quedar clausurado en el propio beneficio, sino también en el de aquél que se encuentra cerca. La consecuencia de esta lógica es precisamente la solidaridad y lo que vale para la persona, vale también para las entidades y organizaciones que se conciban como solidarias.

2.2 Factores de resiliencia en la economía social y solidaria

En el presente inciso, se abordarán los aspectos de la economía social y solidaria a los cuales se les atribuye la mayor resiliencia que las empresas de este sector han mostrado tener, particularmente en tiempos de crisis económicas. También se expondrán las evidencias en las que se sustenta el análisis de dichos aspectos y, sobre todo, se considerará en qué medida y de qué modo pueden los modelos de empresa social y solidaria incidir en la conservación de la viabilidad económica de la Misión Mazahua para dar continuidad al legado material de sus fundadores. Tomamos como punto de partida la afirmación que hace Atienza (2020) sobre la economía social y solidaria como paradigma y su relevancia en tiempos de crisis, desde el punto de vista de la resiliencia:

> Como paradigma de transformación de la economía, la economía social y solidaria –en adelante ESS– ha cobrado especial relevancia en tiempos de crisis en los cuales se ha constatado su capacidad de resiliencia, como así lo demuestra el hecho de que haya registrado una destrucción del empleo 6 puntos inferior a la del resto de fórmulas empresariales en la anterior crisis del 2008. (Atienza, 2020).

La autora identifica tres factores que otorgan a las empresas sociales y solidarias esta capacidad de resiliencia: En primer lugar, la propiedad que los trabajadores tienen de su propia fuente de trabajo, lo cual implica la generación de empleos de calidad (más seguros) como una prioridad que resulta superior al beneficio económico de la empresa; en segundo lugar, la participación democrática de los mismos trabajadores y de todos los integrantes socios de la empresa social, en la toma de decisiones estratégicas, por la cual los intereses de los participantes quedan permanentemente representados en las decisiones, que incluyen el despido o conservación de los trabajadores mismos; en tercer lugar, “la capacidad de actuación en todas las fases del ciclo económico (producción, distribución, consumo y financiación), creando bienes y servicios socialmente útiles que... son los que la ciudadanía prioriza en la búsqueda de satisfacer sus necesidades básicas”. (Atienza, 2020).

La conservación de empleo resulta ser un indicador que expresa la perdurabilidad de las empresas que los sostienen. En este sentido, las empresas de capital en las que los dueños acreedores de las ganancias y los trabajadores que producen valor se encuentran separados, la rentabilidad tiene una mayor prioridad sobre la preservación de los empleos e incluso, en casos de crisis económicas agudas, sobre la preservación de la empresa en su conjunto. Basta con que exista una alternativa de inversión más rentable (incluso en instrumentos financieros especulativos que no generan por sí mismos ningún valor, ni empleos productivos), para optar por el cierre total de la empresa, con la destrucción de todos los empleos que esto supone.

Los tres factores propuestos por Atienza, como han sido expuestos recientemente, replantean las condiciones en que la empresa se conduce frente a las adversidades económicas. La estructura misma de la empresa se encuentra alineada para privilegiar las condiciones de vida de los trabajadores sobre la maximización de la rentabilidad. Esto implica el cuidado del empleo a la par de la conservación de la empresa. En efecto todo cambia cuando son los trabajadores los dueños de la misma y quienes toman las decisiones estratégicas. La autora abunda sobre este tema, señalando algunas de las medidas implementadas durante la presente situación de pandemia, que diversas empresas sociales y solidarias han adoptado como alternativas a la lógica capitalista.

Estas medidas incluyen la negociación y consenso para realizar ajustes internos de distribución del trabajo por los cuales se puedan asegurar las plazas laborales existentes. Incluso es posible considerar la suspensión temporal negociada de algunos trabajadores, como medida transitoria y excepcional, que prevenga despidos definitivos pero que asegure la viabilidad de la empresa que los pueda reincorporar cuando las condiciones lo permitan. Tratándose de una medida que afecta de modo sustancial en lo económico a los trabajadores, la autora afirma que “este debe ser un mecanismo acordado conjuntamente desde una lógica de corresponsabilidad de todas las personas trabajadoras” (Atienza, 2020).

2.2.1. La propiedad de los trabajadores sobre su fuente de trabajo, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias.

Existe un gran acervo de experiencias en las que empresas originalmente propiedad de socios capitalistas que enfrentaron la bancarrota, y en algunos casos incluso se encontraban ya definitivamente cerradas, fueron recuperadas por sus trabajadores. Dichas experiencias son especialmente representativas de la propiedad de los trabajadores sobre su fuente de trabajo, como factor de resiliencia, porque no sólo establecen una evidencia de éxito de esta fórmula en condiciones normales, sino que además las construyen sobre un escenario en que la misma organización operada desde el modelo capitalista había ya fracasado. Este modelo funciona entonces como grupo de control sobre el cual se contrasta el éxito del modelo social y solidario, en igualdad de circunstancias temporales, geográficas, económicas y sociales. Al respecto, el testimonio de Robertazzi, Bancalari, Pertierra, *et. alt.* (2007), resulta contundente:

> La mayoría de las empresas recuperadas lograron reinsertarse en el circuito productivo, a pesar de haber partido de una situación de extrema vulnerabilidad. Pudieron construir nuevas formas sociales y organizacionales, emergiendo desde las ruinas que dejaban las anteriores empresas tradicionales. Es posible afirmar entonces que son empresas que han demostrado capacidad de reponerse y salir fortalecidas de situaciones adversas, atravesando un proceso caracterizado por la resiliencia organizacional.

Esta resiliencia puesta en contraste con el modelo de empresa capitalista es directamente atribuible a la propiedad que los trabajadores adoptaron sobre su fuente de trabajo, en tanto empresas recuperadas. Se reconoce que este no es el único factor involucrado en la supervivencia de las organizaciones que enfrentaron un posible final. Aunque la resiliencia sí se identifica como "el que mejor refleja la capacidad de ciertas organizaciones de sobreponerse a las adversidades vividas y a partir de ellas reconstruirse y transformarse… no podría pensarse

en un único factor explicativo del fenómeno, sino en una convergencia de factores" (Robertazzi, Bancalari, Pertierra, et. alt., 2007, pág. 172).

2.2.2. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones estratégicas, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias.

En el mismo estudio, los autores abordan también el efecto que la participación democrática de los trabajadores en las decisiones estratégicas tiene en términos de resiliencia. Junto a este factor, identifican otros complementarios como liderazgos auténticos y participativos, inclusividad social y no discriminación. A este conjunto de elementos, los identifican como "pilares" de la resiliencia comunitaria, como lo expresa en el siguiente fragmento:

> De este modo, (se) identificó pilares favorecedores de las reacciones resilientes en las comunidades, considerando entre ellos la autoestima colectiva, la identidad cultural, el humor social, la honestidad estatal, la capacidad de generar liderazgos auténticos y participativos, el ejercicio de una democracia efectiva en la toma de decisiones cotidianas y la inclusividad social, sin discriminación. (Robertazzi, Bancalari, Pertierra, et. alt., 2007, pág. 173)

El efecto positivo que la participación democrática tiene como "pilar" de la resiliencia puede intuirse en la alineación que guardan los intereses particulares de la mayoría de los participantes de una actividad económica conjunta, de preservar y mejorar sus propias condiciones de trabajo, con el interés general de fortalecer e impulsar económicamente a la fuente de trabajo que sostiene sus empleos. Chosco, Corropolese y Anzoátegui (2017) plantean que la sustentabilidad depende del refuerzo a lo largo del tiempo que los procesos organizacionales puedan tener, en la medida en que los integrantes acuerdan los términos sin controles o sanciones en los que no han participado. En ese sentido, establecen como fundamental la

promoción de espacios democráticos, “donde todos los integrantes participen directa e indirectamente en la toma de decisiones a fin de mejorar entre todos su ambiente de trabajo, y resolver las legítimas demandas y necesidades de la población” (Chosco, Corropolese y Anzoátegui, 2017, pág. 63).

2.2.3. Creación de bienes y servicios socialmente útiles, como factor de resiliencia de las Empresas sociales y solidarias.

La reciente crisis sanitaria por la pandemia de Covid-19 ha sido un escenario en donde se ha evidenciado la resiliencia de las empresas sociales y solidarias, en función de la pertinencia social que tienen los bienes y servicios que están destinadas a ofrecer. En este sentido, resulta sumamente vigente la utilidad social de dichos bienes y servicios, como factor determinante de la perdurabilidad y viabilidad de dichas empresas en situaciones de adversidad económica extrema. como lo expresa Yolanda Díaz, Ministra de Trabajo y Economía Social de España, durante la conferencia europea “El papel de la economía social en la creación de empleo y la implementación del Pilar Europeo de Derechos Sociales”, las empresas sociales y solidarias,

> han mostrado sus mejores virtudes en situaciones de crisis como esta (pandemia por Covid-19, desempeñando una labor sobresaliente, realizando prestaciones de bienes y servicios de primera necesidad, como alimentos o relacionados con la salud, y cuidando de las personas más vulnerables, como los mayores o las personas con discapacidad. (CEPES, 2021)

El beneficio social derramado de esta manera con bienes y servicios de utilidad crítica se convierte también en una ventaja para las empresas sociales y solidarias, en términos de aseguramiento de la propia viabilidad económica, en la medida que las necesidades apremiantes que satisfacen constituyen una demanda constante a pesar de la situación de crisis. Como lo expresa Ana Mendes, Ministra de Trabajo, Solidaridad y Seguridad Social de

Portugal, en la misma conferencia europea, “es el sector que dio respuestas concretas a las necesidades de las personas, a quien más lo necesitaba, cuando y donde lo necesitaba” (CEPES, 2021).

De esta manera, el mutuo beneficio simbiótico entre empresas sociales y solidarias abocadas a la creación de bienes y servicios socialmente útiles y la sociedad a la que sirven, derivan en mejores condiciones de resiliencia para aquellas. Puesto en palabras de Osorio (2020): “Un enfoque comunitario puede ayudarnos a ser más resilientes frente a adversidades como el COVID-19… Con miras a generar riqueza y no sólo rentabilidad, conviene replantearnos ideas como la economía social y solidaria con el fin de priorizar impactos sociales”..

2.3. Estructuras de la economía para el buen vivir

A continuación, se recuperan los elementos que pueden ser relevantes para la propuesta de mejora, partiendo de la economía social y solidaria y extendiendo la mirada hacia la economía para el buen vivir. Esta última, incorpora a la primera en el sentido de que la persona y su calidad de vida se encuentran por encima del capital. Los propósitos económicos se reducen a un medio para servir al ser humano y no viceversa. Sobre este desplazamiento de la persona sobre el capital como centro de la actividad económica, la extensión que propone la economía para el buen vivir, como parte del modelo de Reconstrucción del Tejido Social, es que no es sólo el ser humano el que ocupa el centro sino la vida toda, de la cual el ser humano forma parte. De esta manera, el antropocentrismo, que ya supone una evolución radical respecto del modelo de multiplicación del capital, queda elevado al biocentrismo.

Las estructuras biocéntricas desarrolladas según la economía para el buen vivir (de todas las especies) se conciben en un cambio constante, en respuesta a la dinámica de los sistemas vivos

a los que sirven y no pueden generalizarse sino adecuarse a las circunstancias de cada escenario. Lo que evocamos en este título, es la ruta por la cual se conciben y construyen dichas estructuras, como un insumo a partir del cual alimentar la propuesta de mejora en la cultura organizacional, a ser desarrollada en el título 3.3. Para tal efecto, recuperamos la Pedagogía de Reconstrucción del Tejido Social, con sus seis fases para construir las estructuras de la economía para el buen vivir ajustadas al caso particular que se trate: Sensibilizar, Encuentro, Comprender, Transformar, Revincular y Renovar. Las seis fases quedan atravesadas por la construcción del sujeto, como un elemento constantemente presente y al cual estará siempre sujeta la viabilidad del proceso. A continuación se describe cada uno de estos seis elementos como lo expone Gonzáles (2019) y se invocan algunas de las actividades asociadas, que resultan relevantes para la propuesta de mejora planteada en el Capítulo 3.

2.3.1. Sensibilizar.

Responde a la pregunta: ¿Qué nos pasó? y pone el peso específico en la esperanza. Procura identificar y visibilizar el conflicto y la desconexión comunitaria. Con este punto de partida es posible reconocer el territorio, definir las unidades por acompañar y llevar a cabo los diagnósticos necesarios. En función de esto, se diseñan los encuentros que serán fundamentales para los procesos de sanación y resignificación. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: realizar un diagnóstico del tejido social, elaborar la planeación estratégica y la planeación operativa.

2.3.2. Encuentro.

Responde a la pregunta: ¿cómo vivir juntos? y pone el peso específico en la verdad. Esta etapa procura llevar a cabo procesos de resignificación de las experiencias de desconexión, tomando en cuenta los efectos que produce en el cuerpo personal y social. Aquí se realizan encuentros que atiendan las necesidades detectadas y que faciliten la resignificación y sanación con una narrativa vinculante que haga posible la reconstrucción del tejido social. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: diseñar los encuentros según cada institución y diseñar las metodologías para el mejoramiento de la convivencia.

2.3.3. Comprender.

Responde a la pregunta: ¿Qué nos pasó? y pone el peso específico en la misericordia. Esta etapa procura asumir la propia responsabilidad, reconociendo los recursos disponibles para atender los traumas comunitarios, poniendo los cimientos para la reconstrucción del tejido social. Al ubicar la propia responsabilidad en la desconexión comunitaria y los propios recursos para atenderla, es posible comprender los dinamismos en las instituciones, relaciones y narrativas que inciden positiva o negativamente en el tejido social. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: diseñar talleres según la institución y realizar actividades para comprender la fractura social y para comprender la reconstrucción social.

2.3.4. Transformar.

Responde a la pregunta: ¿Qué nos pasó? y pone el peso específico en la justicia. Esta etapa procura desarrollar la formación y organización con los cuales redefinir la visión, actitudes y

prácticas que permitan el buen convivir, que implica transformar visiones, relaciones sociales y prácticas institucionales en los barrios, familia, unidades económicas, escuelas, iglesias y gobiernos que han propiciado la desvinculación social y existencia. Se busca promover aquellos elementos que favorezcan el mejoramiento de la convivencia. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: diseñar estrategias para redefinir la visión, promover prácticas y motivar actitudes que hagan sostenible el buen convivir e instalar procedimientos, programas o procesos en la organización.

2.3.5. Revincular.

Responde a la pregunta: ¿Qué nos pasó? y pone el peso específico en la reconciliación. Esta etapa procura generar encuentros interinstitucionales orientadas a resignificar las experiencias de desconexión, promoviendo la corresponsabilidad de cada actor e institución en la misión comunitaria. De aquí surgen las condiciones para la reconciliación de las personas, grupos e instituciones. Es necesario cuidar la reconciliación por medio de ritos y símbolos que hagan posible renovar la confianza, ubicar la misión de cada institución y limpiar la memoria tóxica. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: ubicar la misión común entre los miembros de la institución y dar seguimiento a los procesos instalados acompañados de una visión que los refuerce.

2.3.6. Renovar.

Responde a la pregunta: ¿Qué nos pasó? y pone el peso específico en el cuidado. Esta etapa procura recuperar los significados del proceso, por los cuales renovar el compromiso con la reconstrucción del tejido social, abriendo el proceso a nuevas problemáticas y experiencias de

desconexión, incorporando a los actores locales. Así, se renuevan los acuerdos del buen convivir entre ellos para reiniciar el ciclo, preparando la transición del equipo externo hacia el equipo local. Algunas de las actividades de esta etapa relevantes para la propuesta de mejora son: evaluar el proceso desarrollado, implementar un proceso de formación a los actores locales y medir el impacto.

Capítulo 3.

Propuesta operativa para la transición de la Misión Mazahua hacia la economía social y solidaria

3.1 Objetivo general: conducir una transformación integral de la Misión Mazahua hacia un modelo de empresa de economía social y solidaria mediante la metodología de reconstrucción del tejido social de la comunidad que genere continuidad a largo plazo.

3.2. Objetivos específicos:

1. Favorecer la continuidad del legado espiritual de los fundadores, mediante la transformación del modelo de negocio, de acuerdo con los principios y valores de la economía social y solidaria.
2. Favorecer la continuidad material del proyecto y su resiliencia frente a las adversidades económicas y a través de la transición organizativa y directiva.
3. Fortalecer las condiciones internas de la empresa para mejorar los vínculos de confianza, cuidado, sentido de pertenencia e identidad, comunicación y acuerdos que transformen la cultura organizacional del proyecto conforme al enfoque de reconstrucción del tejido social.

3.3. Marco Lógico:

Propósito: conducir una transformación integral de la Misión Mazahua hacia un modelo de empresa de economía social y solidaria mediante la metodología de reconstrucción del tejido social que genere continuidad a largo plazo.

Componentes: 1.- Continuidad Espiritual 2.- Continuidad Material. 3.- Cultura organizacional.
Actividades: 1.1. Taller de principios y valores aplicados en empresas sociales y solidarias (6 sesiones) 1.2. Experiencia de campo e intercambio con hotel Taselotzin 1.3. Incorporación de la exégesis social en el devocional 2.1. Constitución de una nueva asociación civil. 2.2. Definición del proceso de ingreso y expulsión de asociados 2.3. Diseño de procedimientos para la toma de decisiones 2.4. Obtención de la CLUNI 2.5. Obtención del permiso para ser donataria autorizada 3.1. Realizar diagnóstico del tejido social interno. 3.2. Talleres de cultura organizacional (6 sesiones) 3.3. Círculos restaurativos (1 sesión) 3.4. Taller de resolución no violenta de conflictos (1 sesión)
Productos: 1.1. Ideario de principios y valores de la Misión Mazahua 1.2. Personas con un conocimiento práctico de los principios y valores de la EES 1.3. Personas con disposición a incorporar los principios y valores evangélicos en su vida y trabajo cotidiano 2.1. Una entidad con personalidad jurídica para la operación de la Misión Mazahua 2.2. Manual de procedimiento para la admisión y expulsión de asociados 2.3. Manual de procedimiento para la participación democrática de los asociados

2.4. Certificado de obtención de la CLUNI 2.5. Permiso para emitir recibos deducibles de impuestos 3.1. Diagnóstico del tejido social interno. 3.2. Personas con conocimientos y habilidades para una cultura organizacional eficiente y comunitaria. 3.3. Personas y equipos con habilidades para el diálogo y la comunicación. 3.4. personas y equipos formados en habilidades de transformación y resolución no violenta de conflictos.
Resultados: 1.- Los principios y valores de la empresa social y solidaria orientan a la Misión Mazahua, favoreciendo la continuidad del legado espiritual de los fundadores 2. Los factores de resiliencia incorporados a la Misión Mazahua favorecen la continuidad del legado material de los fundadores. 3. Lla cultura organizacional cuenta con prácticas de integración, convivencia, diálogo, generación de acuerdos y trabajo colaborativo.

3.4. Descripción de las actividades:

3.4.1. Actividades orientadas al objetivo específico 1.

Como se ha analizado en los títulos 1.1. y 2.1., la economía social y solidaria se encuentra concebida sobre principios y valores esencialmente afines a los que, desde los evangelios, inspiraron la fundación de la Misión Mazahua. Dicha afinidad ubica a la economía social y solidaria como una ruta sumamente propicia para asegurar el legado espiritual de los fundadores de la Misión Mazahua proyectado hacia el futuro, más allá de su presencia y participación directa. Puesto en sentido inverso, los valores evangélicos tradicionales en la organización son ya cimientos sobre los que naturalmente se pueden reconstruir prácticas y estructuras propias de la empresa social y solidaria que aspira a ser.

Más bien, lo que se descubre al contrastar estos principios y valores comunes, con los hallazgos del análisis desarrollado en el título 1.3. “Cultura organizacional” de la Misión Mazahua, el diagnóstico participativo revela que aquellos valores fundacionales no permean las prácticas cotidianas, ni el modo de vincularse, ni las formas de organización. En todo caso, lo que se reconoce como resultado medible del marco moral espiritual original, es el fuerte sentido de identidad y de pertenencia. Sin embargo, las dificultades para el trabajo entre equipos funcionales, la carencia de diálogo para la resolución de conflictos, la desorganización con poca claridad de funciones, la falta de comunicación, especialmente con los coordinadores, revelan una fractura entre los principios y valores fundacionales y el desempeño cotidiano de la organización.

Al revelarse el reto mayúsculo que esto supone, la propuesta de mejora planteada en el presente título se orienta precisamente a volver operativos los principios y valores, en las prácticas cotidianas y en las estructuras que las sustentan. Habiendo identificado la alineación entre los marcos morales de la Misión Mazahua y de la economía social y solidaria, reconocemos que, en el caso de la primera, los principios y valores surgen de una esfera espiritual que con el tiempo se ha separado de algunos aspectos de la vida organizacional de la Misión, En cambio en el caso de la ESS, son las prácticas concretas las que expresan los principios y valores adoptados. Por tal motivo, la propuesta de mejora pone la mirada en ésta última como criterio de orientación y fuente de inspiración. Las actividades encaminadas al presente objetivo específico son:

Actividad 1.1. Taller de principios y valores aplicados en empresas sociales y solidarias (6 sesiones).

Se propone impartir un ciclo de talleres de 6 sesiones presenciales intercaladas con contenido preexistente en línea y evaluaciones de aprovechamiento, con el objeto de hacer visible la

aplicación práctica de los principios y valores de las empresas sociales y solidarias y la economía para el buen vivir, en sus operaciones, estructuras, estrategias y, en general, el modo de conducirse.

Actividad 1.2. Experiencia de campo e intercambio con el hotel Taselotzin.

Más allá de la formación teórica planteada en la actividad 1.1. anterior, se propone realizar una experiencia de campo con espacios de encuentro e intercambio en el hotel Taselotzin, en Puebla, que se encuentra insertada en el ecosistema de cooperativas Tosepan. La propuesta consiste en concertar un fin de semana de hospedaje, con espacios para realizar un recorrido explicativo, un conversatorio con las socias del hotel, y un espacio de convivencia e intercambio de experiencias.

Actividad 1.3. Incorporación de la exégesis social en el devocional.

El devocional es un espacio de reunión cotidiano que se realiza de 8:00 a 9:00 am, antes de iniciar las labores. En él, se pone en práctica la oración comunitaria, alabanzas, lecturas de la Biblia y una reflexión conducida por un integrante designado del equipo. Normalmente la reflexión es de tipo teológico y pocas veces aterriza en aspectos prácticos u operativos de la organización. La propuesta consiste en incluir formalmente un espacio compartido en el cual realizar una exégesis sobre lo que la oración y la lectura pueden dar como inspiración para los aspectos concretos de la Misión, tanto de su desempeño cotidiano como de asuntos estructurales o estratégicos. Se espera que la inspiración evangélica que dota de identidad y sentido de pertenencia (la fortaleza más importante detectada en el diagnóstico participativo), vuelva a permear la vida cotidiana de la organización.

3.4.2. Actividades orientadas al objetivo específico 2.

En el título 1.2. “Experiencias de resiliencia” de la Misión Mazahua, se rescatan rasgos que ciertamente le han atribuido fortalezas y le han abierto oportunidades. De la misma manera, se han encontrado debilidades y amenazas que emanan de algunas de sus prácticas tradicionales. Tomando en cuenta las luces encontradas en este análisis, y sumándolas a los factores de resiliencia reconocidos en la economía social y solidaria como se abordan en el título 2.2., a continuación se desarrolla la propuesta de incorporación de factores que permitan a la Misión Mazahua ser aún más resiliente, considerando tanto los aciertos encontrados en su historia, como los atributos de los que aún carece y que la economía social y solidaria puede aportar. Las actividades propuestas para tal efecto son:

Actividad 2.1. Constitución de una nueva Asociación Civil e inscripción en el RFC.

Se sugiere la constitución de una Asociación Civil por los siguientes motivos: 1) La inclusión de nuevos socios es relativamente sencilla. Basta con la aprobación en reunión de Asamblea para formalizar su incorporación; 2) la misma Asociación puede definir en Asamblea las condiciones y los procedimientos de participación para la toma de decisiones; 3) tiene capacidad legal para desempeñar actividades comerciales de compra y venta; 4) es susceptible de obtener el permiso de Donataria Autorizada para emitir recibos deducibles de impuestos, si cumple con los requisitos necesarios, como se describirá más adelante; 5) permite la participación de extranjeros, como resulta necesario durante la fase de transición de la Misión Mazahua. Son necesarias dos condiciones en la estructura del acta constitutiva:

> 1. Que la propiedad de los activos de la Misión Mazahua, fundamentalmente el inmueble, quede adjudicada a la nueva Asociación, mediante donación directa por parte del pastor Norberto, quien ostenta la propiedad legal vigente.
>
> 2. Que se incorporen las cláusulas irrevocables que la Ley del Impuesto sobre la Renta exige en su artículo 82, Fracción IV, para otorgar el permiso de Donataria Autorizada

> (Cláusula de Patrimonio y Cláusula de Liquidación) según las cuales se prohíbe la venta del patrimonio y, en caso de liquidación, dicho patrimonio sería adjudicado a alguna institución Donataria Autorizada. (Cemefi, 2021, págs. 3-4)

Se propone la creación de la Asociación Civil con cuatro Asociados Fundadores, que conducirán el proceso de transición, conforme se integran nuevos Asociados. Se propone que estos Asociados Fundadores sean el pastor Norberto y su esposa Lisa, como representantes de lo que la Misión Mazahua ha sido hasta ahora; y Belén Veintimilla y Aldo Michelis, participando como agentes de transición que orienten la transformación hacia la empresa social y solidaria, basada en la economía para el buen vivir. Será responsabilidad de este grupo inicial, diseñar, aprobar en Asamblea e incorporar en los estatutos, tanto el plan de formación para el ingreso de nuevos asociados, como los procesos de participación democrática, según se describe a continuación.

En complimiento a lo que dispone la LISR, tras la constitución de la nueva figura legal, la Asociación Civil deberá solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. Este procedimiento puede eventualmente realizarse con la intermediación de la notaría en la que se protocolice el acta constitutiva, el mismo día de la constitución.

Actividad 2.2. Definición del proceso de ingreso y expulsión de Asociados.

La incorporación de nuevos Asociados requerirá de un proceso que asegure el mutuo beneficio entre la persona y la organización. El aspecto más importante a cuidar es que quien aspire a incorporarse comparta el conocimiento y la práctica de principios y valores propios de toda empresa social y solidaria y de la economía para el buen vivir. Además de esto, es también importante probar la aptitud cooperativa y colaborativa por la cual la adhesión como Asociado resulte en un beneficio compartido. Para tal efecto, es necesario diseñar el proceso que se deba recorrer antes de una nueva Asociación, tanto por parte de quien lo procura como de la Misión Mazahua. Dicho proceso debe prever al menos, la formación previa, un período de pre-

incorporación de prueba, el método y los criterios por los cuales la organización apruebe o rechace la solicitud y, siendo una decisión igualmente delicada, las condiciones, motivos y procedimientos por los cuales expulsar a un Asociado activo.

Actividad 2.3. Diseño de procedimientos para la toma de decisiones.

De igual manera que en la Actividad 2.2. anterior, el diseño de estos procedimientos debe nutrirse con la participación de los cuatro Asociados Fundadores que aporten, por un lado, la sensibilidad histórica de la organización, y por otro, los fundamentos de las empresas sociales y solidarias y la economía para el buen vivir. En la primera versión, que corre a cargo de este grupo, se deben definir los procesos de decisión en cuanto a los temas que más urgen, como, por ejemplo:

- Incorporación y expulsión de socios
- Nombramiento de funcionarios
- Políticas para el manejo y uso de los recursos
- Modificaciones a los estatutos

En función de la ruta que aquí mismo quedaría establecida para la modificación de estatutos, en Asambleas futuras, se podrán modificar, complementar y extender estos procesos. Dos condiciones son necesarias: 1) Que en las decisiones estratégicas que afecten la estructura y las condiciones de viabilidad de la organización, la participación sea universal; y 2) que en dichas decisiones la representación sea por voto directo, un voto por cada Asociado. Lo dispuesto en este diseño de procedimientos, deberá quedar aprobado en Asamblea e incorporado a los estatutos. De esta manera, quedaría constituido el principio de participación democrática en la toma de decisiones estratégicas, como factor de resiliencia de las empresas sociales y solidarias, según se abordó en el título 2.2. “Factores de resiliencia en la economía social y solidaria”.

Actividad 2.4. Obtención de la CLUNI

Como se desprende del análisis presentado en el inciso 1.2.2. "Análisis FODA del aspecto resiliente de la Misión Mazahua" una de las debilidades de la organización es la incapacidad para recibir donativos deducibles de impuestos, ni apoyos gubernamentales. Este segundo tipo de apoyos, de programas públicos de los cuales la Misión sí es candidata a participar, exigen la obtención de la Clave Única de Inscripción (CLUNI) ante el Instituto Nacional de Solidaridad (INDESOL). Este es un requisito necesario para que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) puedan acceder a los apoyos y estímulos del Gobierno Federal y facilitar el cumplimiento de sus actividades. Una condición para obtenerla es la inclusión de las Cláusulas de Patrimonio y de Liquidación, según está previsto en la Actividad 2.1. "Constitución de una nueva figura legal". Mediante la obtención de la CLUNI, la debilidad que constituía su carencia se convertiría en una nueva fortaleza que abone a la resiliencia de la Misión frente a crisis económicas.

Actividad 2.5. Obtención del permiso para ser Donataria Autorizada

Atendiendo a la misma debilidad considerada en la actividad anterior, a saber, la incapacidad para recibir donativos deducibles de impuestos ni apoyos gubernamentales, la solución para poder recibir donativos deducibles de impuestos por parte de cualquier persona física o moral, consiste en obtener el permiso para ser donataria autorizada. Este trámite se realiza ante el Servicio de Administración Tributaria y es prerrequisito contar con la CLUNI descrita en la Actividad 2.5. y con las cláusulas de patrimonio y de liquidación, descritas en la Actividad 2.1. De esta manera, se terminaría de solventar la debilidad en cuestión e incorporar otro factor de resiliencia en la Misión Mazahua.

3.4.3. Actividades orientadas al objetivo específico 3.

En este tercer inciso se describen las actividades que atienden a la cultura organizacional. Puede considerarse que esta es la parte fundamental de la propuesta de mejora en el sentido que de ella emanan los principios y valores abordados en el título 3.1 y también los modelos operativos del título 3.2.

Actividad 3.1. Realizar diagnóstico del tejido social interno.

El punto de partida para el proceso de Reconstrucción del Tejido Social es el diagnóstico, en el que se reconoce el estado vigente de tres ejes dentro de la organización: la identidad, los vínculos y los acuerdos. Este diagnóstico ya fue realizado y los resultados se despliegan en el inciso 1.3.2.

Actividad 3.2. Talleres de cultura organizacional (3 sesiones).

Los talleres de cultura organizacional van enfocados a incorporar los aportes más relevantes que la economía social y Sustentable pueden hacer en términos de relaciones internas, vínculos, modos de realizar acuerdos (organización) e incluso la identidad. Es este espacio en el que la metodología de Reconstrucción del Tejido Social tiene mayor relevancia y visibilidad.

Actividad 3.3. Círculos restaurativos. (1 sesión)

Este taller se enfoca en la reconstrucción de los vínculos entre los colaboradores, atendiendo los escenarios en que éstos hayan podido ser afectados, aún cuando haya pasado mucho tiempo. Se propone la impartición de un taller de manera que la metodología sea conocida y practicada. De esta manera, los círculos restaurativos se pueden reproducir en el futuro conforme sean necesarios.

Actividad 3.4. Taller de resolución no violenta de conflictos.

Este taller también va enfocado a la atención de conflictos, pero, a diferencia de los círculos restaurativos, se orienta a escenarios críticos en que resulta urgente evitar la proliferación de la violencia. También se propone la impartición de un taller modelo para conocer y practicar la metodología y que pueda reproducirse bajo demanda en el futuro. Este taller, al igual que el de círculos restaurativos, responde a la debilidad detectada en el diagnóstico participativo sobre la dificultad para resolver los conflictos.

3.5. Cuadro de planeación estratégica:

Resultado	Indicadores	Medio verificación
1.- Se implementó el modelo de negocio de acuerdo con los principios de la economía social y se incide en la transformación de las problemáticas sociales de la comunidad.	1.1. Producto (modelo de negocio) 1.2. Número de principios incorporados a la empresa. 1.3. Número de problemáticas sociales atendidas.	1.1. Documento 1.2. Evaluación 1.3. Evaluación del plan de trabajo.
2.- Se transformó la cultura organizacional con prácticas de integración, convivencia, diálogo, generación de acuerdos y trabajo colaborativo.	2.1. Percepción de mejora organizacional. 2.2. Eficiencia organizacional (número de metas cumplidas/número de metas planeadas) 2.3. Número de encuentros de diálogo realizados 2.4. % de miembros formados en cultura organizacional.	2.1. Encuestas 2.2. Evaluación de la planeación 2.3. Listas de asistencia 2.4. Listas de asistencia
3. El proyecto tiene continuidad material a largo plazo.	3.1. Constitución de la figura legal. 3.2. Porcentaje de trabajadores que son socios. 3.3. Trayectoria de desempeño	3.1. Acta 3.2. Acta 3.3. Documento 3.4. Encuestas

	3.4. Índice de satisfacción de clientes 3.5. Índice de satisfacción de los trabajadores	3.5. Encuestas

Tabla 4. Fuente: Veintimilla, B. Pentiche, G. Michelis, A. Equipo de Transición Misión Mazahua

3.6. Cuadro de planeación operativa

Actividad	**Indicador**	**Verificación**	**Pre-requisitos**
1.1. Taller de principios y valores aplicados en empresas sociales y solidarias. (6 sesiones)	Número de talleres realizados	Listas de asistencia	NA
1.2. Experiencia de campo e intercambio con hotel Taselotzin	Número de asistentes	Lista de asistencia	1.1.
1.3. Incorporación de la exégesis social en el Devocional	Número de exégesis realizadas	Grabación de las exégesis	NA
2.1. Constitución de una nueva Asociación Civil.	Protocolización de la constitución	Acta constitutiva	NA
2.2. Definición del proceso de ingreso y expulsión de Asociados	Proceso de ingreso y expulsión de Asociados	Manual procedimiento de ingreso y expulsión de Asociados	1.1. 2.1.
2.3. Diseño de procedimientos para la toma de decisiones	Procedimientos para la toma de decisiones	Manual de procedimientos para la toma de decisiones	1.1. 2.1.
2.4. Obtención de la CLUNI	CLUNI	Certificado de obtención de la CLUNI	2.1.
2.5. Obtención del permiso para ser donataria autorizada	permiso para ser donataria autorizada	Constancia de permiso para ser Donataria Autorizada	2.1. 2.4.
3.1. Realizar	Número de	Listas de asistencia	NA

diagnóstico del tejido social interno.	participantes		
3.2. Talleres cultura organizacional (6 sesiones)	Número de talleres realizados	Listas de asistencia	1.1. 2.2.
3.3. Círculos restaurativos (1 sesión)	Número de participantes	Listas de asistencia	1.1.
3.4. Taller de resolución no violenta de conflictos (1 sesión)	Número de participantes	Listas de asistencia	1.1.

Tabla 5 Fuente:Veintimilla, B. Peniche, G Michelis, A.(2021),Equipo de transición Misión Mazahua

Conclusiones.

Una vez terminado el recorrido del presente trabajo, la primera conclusión que se desprende es la pertinencia que tiene el modelo de empresa social y solidaria y más extensivamente la economía para el buen vivir, como respuesta a la necesidad de dar continuidad al legado espiritual y material de los fundadores de la Misión Mazahua. En efecto, por un lado, la coherencia entre los principios y valores de ambos, liberan a la organización de la dependencia que ha desarrollado de los mismos fundadores como líderes morales que sostengan el marco moral a través de su presencia y participación directa en la organización. Por otro lado, cualquier modelo que conserve la separación entre trabajadores y dueños de la fuente de trabajo, está condenado por definición a una pugna de intereses, al menos entre estos dos grupos. Solo la colaboración horizontal entre iguales, propia de las empresas sociales y solidarias, sienta las bases para una cooperación en que el interés comunitario esté naturalmente alineado como prioridad sobre cualquier interés individual o de grupo.

Una revelación que surgió a lo largo del proceso de elaboración de la propuesta es que no basta con tener un marco moral de principios y valores coherente entre la Misión Mazahua y la economía social y solidaria. Una vez confirmado este hecho, el diagnóstico participativo reveló profundas carencias en aspectos que responden a dichos valores, como por ejemplo, la dificultad para trabajar en equipo, para dialogar en la resolución de conflictos, los signos de desorganización generalizada y la falta de comunicación son una evidencia de la fractura existente entre los principios y valores fundacionales y el desempeño cotidiano de la organización. De lo anterior, concluimos que uno de los retos principales en el proceso de transformación propuesto será el de asegurar una mayor incidencia del marco moral en las actividades y prácticas cotidianas.

Este reto puede considerarse una extensión a la dificultad detectada desde el planteamiento del problema, de transformar la cultura organizacional de autoridad centralizada, con las expresiones de *verticalidad por ventajas* que se distinguían desde entonces. En este sentido, consideramos que la transición de la Misión Mazahua hacia un modelo de empresa social y solidaria puede dar respuesta simultánea a ambas problemáticas. Si el ejercicio vertical de la autoridad es la fuente de *la dificultad para trabajar en equipo, para dialogar en la resolución de conflictos, los signos de desorganización generalizada y la falta de comunicación*, entonces la estructura cooperativa de relaciones solidarias horizontales tendrá mucho que ver con su solución.

Dicho todo lo anterior, concluimos, con mucha satisfacción, que la decisión de los fundadores y de todo el equipo de colaboradores de la Misión Mazahua, de orientarse hacia la economía social y solidaria, resulta sumamente acertada en función de la continuidad del legado de los primeros y la mejora en las condiciones de vida y de trabajo de los segundos. Esperamos sinceramente que la ruta propuesta en este trabajo en efecto abone al logro de dichas aspiraciones, con beneficios sustanciales de largo plazo para toda la comunidad que integra la Misión Mazahua ¡Así sea!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATIENZA, M (2020) *La resiliencia de la economía solidaria*. REAS Red de Redes, España. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de: https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-resiliencia-de-la-economia-solidaria/

CHOSCO, G. C. FARDELLI, C. ANZOÁTEGUI, M. (2017). *El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social*. Revista Argentina de Investigación en Negocios, 3(2), 59-70.

CEMEFI (2021), *Cláusulas de patrimonio y liquidación, Art. 82, Fracción IV, LISR*. México. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de: https://www.cemefi.org/images/pdf/cemefi_informa_fiscal_2021_num_06_clausulas_irrevocables.pdf

CEPES (2021) *Resiliencia y capacidad de recuperación de la economía social*. Sintra, Portugal. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de: https://www.economiasolidaria.org/noticias/conclusiones-conferencia-europea-papel-economia-social-en-la-creacion-de-empleo/

CORTÉS, N. (2021)., *Entrevista sobre la resiliencia y la cultura organizacional*. Misión Mazahua. México.

GONZÁLEZ, A. (2019). *Un camino para la paz, experiencias y desafíos en la reconstrucción del tejido social.* Centro de Investigación y Acción Social, Jesuitas por la Paz. México.

OSORIO, R. (2020). *Economía social o cómo ser resilientes en comunidad*. Expansión. Recuperado el 28 de abril de 2021 de https://expansion.mx/opinion/2020/10/12/economia-social-o-como-ser-resilientes-en-comunidad

PÉREZ , B. (2021). *Asesoría personal sobre la conveniencia de figuras legales para la Misión Mazahua.* Notaría 23. México

ROBERTAZZI, M, BANCALARI, H. PERTIERRA, L. PÉREZ, L. y CALCAGNO, A. M. (2007). *Resiliencia organizacional en empresas recuperadas por trabajadores y trabajadoras. Una reconstrucción que apela a la memoria socialmente compartida*. Facultad de Psicología, UBA. Argentina.

REAS (2009) *Carta de Principios de la economía solidaria*. Red de redes de economía alternativa y solidaria. España.

SANTAMARÍA, G. GRONDZIEL, A. P. (1981). *La Biblia. libro del pueblo de Dios*. Verbo Divino, España.

UBIETA, J. A. (2009) *Biblia de Jerusalén*. Desclée de Brouwer. España

VEINTEMILLA, B. PENICHE, G (2021), *Diagnóstico participativo*. Equipo de Transición Misión Mazahua, México.

VEINTEMILLA, B. PENICHE, G. MICHELIS, A. (2021), *Sesiones conjuntas de trabajo*. Equipo de Transición Misión Mazahua, México.