

Experiencia de incidencia en Cherán en materia de economía social y solidaria

Marchand Aguilar, José Ricardo

2018

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3928>

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

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

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



EXPERIENCIA DE INCIDENCIA EN CHERÁN EN MATERIA DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

DIRECTOR DEL TRABAJO
MTRA. NADIA ESLINDA CASTILLO ROMERO

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Presenta

JOSE RICARDO MARCHAND AGUILAR

Puebla, Pue.

2018



ESTUDIO DE CASO

Experiencia de Incidencia en Cherán en materia de Economía Social y Solidaria

Descripción breve

El estudio del caso en cuestión, pretende expresar la experiencia vivida en la comunidad de Cherán K'eri, Michoacán en materia de Economía Social y Solidaria, a lo largo de un año y medio de estancia y trabajo.

José Ricardo Marchand Aguilar
jrmarchand@live.com.mx

Índice

1. Capítulo I.....	3
1.1. Antecedentes y Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Pregunta General.....	9
1.3. Preguntas Secundarias.....	9
1.4. Objetivo General.....	9
1.5. Objetivos Específicos.....	9
1.6. Marco conceptual de referencia.....	10
1.7. Método de análisis.....	14
1.8. Propuesta Teórica de la Reconstrucción del Tejido Social.....	15
1.9. Propuesta Teórica y práctica del área de Economía Social y Solidaria.....	20
1.10. Recuento histórico del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.....	21
1.11. Formalización de los llamados “equipos de incidencia.....	22
2. Capítulo II. Narración de la Experiencia en Campo en la Comunidad de Cherán, Michoacán, de febrero de 2016 a agosto de 2017.....	26
2.1. Primer semestre del año 2016.....	26
2.1.1. Diplomado de Orientación de Empresas de Economía Social.....	28
2.1.2. Empresas comunales.....	30
2.1.2.1. Origen de las empresas.....	32
2.1.2.2. Diagnóstico de las empresas.....	34
2.1.2.3. Concejo de Bienes Comunales.....	38
2.2. Segundo semestre del año 2016.....	41
2.2.1. Evaluación y planeación del Segundo semestre.....	43
2.2.2. Sesiones de Orientación con las Empresas de Economía Social y Solidaria.....	45
2.2.2.1. Vivero Comunal.....	44
2.2.2.2. Aserradero Comunal.....	48
2.2.2.3. Minas de Pétreos.....	51
2.2.2.4. Taller de Artes de Madera.....	51
2.2.3. Últimas sesiones de Diplomado para la Orientación de Empresas de Economía Social.....	53
2.2.4. Diagnóstico intermedio de las empresas comunales.....	56
2.2.4.1. Resultados.....	56
2.2.4.2. Resumen de retos principales para las empresas comunales.....	65
2.2.5. Problemáticas territoriales.....	65
2.2.6. Actividades diversas.....	66
2.2.6.1. Capacitación para la gestión de Proyectos Económicos.....	67
2.2.6.2. Diálogos con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha.....	67

2.2.6.3. Preparación del Diplomado “Una economía desde nuestra tierra”.....	68
2.3. Tercer semestre, año 2017.....	72
2.3.1. Levantamiento de los “tala montes” locales y la situación forestal de Cherán.....	72
2.3.1.1. Narración del acompañamiento.....	72
2.3.1.2. Resumen de la problemática territorial.....	72
2.3.2. Cierre de diálogos con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha.....	72
2.3.3. Sesiones de Diplomado “Una economía desde nuestra tierra.”.....	75
3. Capítulo III Conclusiones del Estudio de Caso.....	80
3.1. Bases conceptuales.....	80
3.2. Diplomado de Orientación de Empresas de Economía Social por parte de la Universidad Iberoamericana de Puebla.....	81
3.3. Orientación de Empresas Comunales.....	82
3.4. Problemáticas territoriales.....	86
3.5. Diplomado “Una economía desde nuestra tierra”.....	88
4. Fuentes de información.....	90

1. Capítulo I.

1.1. Antecedentes y Planteamiento del Problemas

No creo que exista persona alguna que al hablar de Cherán K'eri (o San Francisco Cherán), municipio de Michoacán, pueda salir de ahí sin decir grandes cosas.

Es una comunidad que se autodenomina y reconoce como indígena, pero estas palabras contienen una mística que a los simples ojos Occidentales pasan desapercibidos. Su esencia tiene un bello aroma antiguo y moderno, individual y colectivo. Es una sublime expresión única de una historia y muchas vidas. Tendrán una personalidad cada quien, una identidad en cada comunero... pero su gran fuerza reside en su identidad colectiva, en su esencia comunitaria.

No existe otra explicación para comprender el levantamiento del 15 de abril de 2011, que desde entonces ha generado un camino de autonomía política sin partidos políticos. Pero su expulsión no fue el principal motivo, sino el deseo de defender sus recursos naturales y a su gente de los “malos” que asediaban a su comunidad: el narcotráfico y los “tala montes”.

Pero esto no surgió de manera espontánea y gratuita. Michoacán, y particularmente la zona de la meseta purépecha, había sufrido durante varios años antecedentes al 2011 una gradual invasión del crimen organizado. Poco a poco, la zona indígena que no conocía los robos, las extorsiones, las amenazas y la violencia agresiva que fue asentándose.

Y este asentamiento no fue coincidente ni mucho menos inexplicable. La acción del crimen organizado considera las estructuras políticas del país, las observa, las analiza (a veces instintivamente) y las coarta, amaga o incluso asimila; en el fondo, la idea consiste en poder llevar a cabo la acción delictiva de la manera más fácil y menos costosa posible. Esto es una lógica meramente mercantilista. De tal manera, que los partidos políticos fueron el canal de control de la cual se sirvió el mismo crimen organizado.

No está de más tener esta claridad. Los partidos tienen movimientos territoriales enteros que abarcan todas las zonas del país. Tienen una estructura que permite llegar a la gente, bajar información e incluso, sin menor complicación, bajar recursos hacia ellos. De ahí la efectividad del compra del voto que algunos partidos políticos emplean.

Ahora, el crimen organizado fue asimilando, de una u otra manera, las estructuras políticas municipales para poder actuar de manera eficiente. Esta asimilación no es complicada. Se produce a través de una intimidación brutal, certera e inevitable dada la misma estructura de los partidos. Esto se explica sencillamente, los partidos tienen una lógica de liderazgos singulares, de trabajos individuales, incluso de cacicazgos. Cuando el crimen organizado quiere controlar una estructura, lo único que tiene que hacer es dirigirse a una cabeza y controlarla, así uno controla todo el cuerpo. A la vez, la cabeza no tiene manera de protegerse porque se ve solitario, se ve aislado de otras personas que puedan continuar su trabajo, asumir su rol es caso de que falte o, incluso, de un respaldo en caso de tener que enfrentarse a esa fuerza. Por naturaleza, la brutalidad del crimen organizado, que bien no es militar sí responde más eficientemente de manera jerárquica (debido al temor y perversión en sus miembros) a corto plazo. De tal que, si la estructura política no tiene la capacidad de confrontar el ataque abrumador, repentino y coercitivo del crimen organizado, termina siendo absorbido. Cosa que sucede claramente en los gobiernos municipales. Sería interesante poder profundizar este tema en una investigación pero nos limitamos a lo dicho.

Sin embargo, el crimen organizado, vio bien no limitarse al mercado de las drogas e incluso al gobierno de las comunidades sino, todavía mejor, el generar negocio a partir de la extracción de bienes naturales. Estos casos están bien documentados en todo el país, desde minería hasta la extracción de madera.

Este marco contextual es aquél en el que se desenvuelve Cherán antes del levantamiento, razón por la cual se vivían los graves problemas narrados anteriormente.

Así, es que Cherán vivía un clima cada vez mayor de inseguridad y violencia, producido por un contubernio entre el crimen organizado y los partidos políticos.

Ahora, en tiempo anterior al levantamiento, el Padre Jorge Atilano SJ, actual director del Centro de Investigación y Acción Social por la Paz, obra de la Compañía de Jesús que desarrolla el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social, mantenía contacto con la comunidad por el acompañamiento que se estaba generando a un grupo juvenil que existía en la comunidad, así como la amistad entablada con algunos de los comuneros (González Candía, J.A., 2017). Fue después que ocurrió el levantamiento por parte de la población y que el Padre Jorge fortaleció su acompañamiento a la comunidad. Además, fue coyuntural

dicho levantamiento respecto de la encomienda que la Compañía de Jesús le había hecho al sacerdote en mención de desarrollar una propuesta que respondiera al problema de violencia e inseguridad en el país, a partir del 2012, y el estudio de su maestría a partir del año 2013 (González Candia, J.A., 2017, pp. 14 y 16).

Cuando finalmente el Padre Jorge hubo terminado su maestría fue que comenzó el desarrollo del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social (PRTS) y para ello se empleó una herramienta denominada “conversatorios ignacianos”. Los mismos, eran grupos de diálogo donde se buscaba “*compartir las reflexiones que surgían por la realidad del país en ambiente de oración, escucha y discernimiento.*” (González Candia, J.A., 2017, p. 24).

Estos instrumentos son sumamente adaptables y tienen como base la espiritualidad ignaciana, es decir, una metodología eminentemente cristiana y católica que busca rescatar “los movimientos” del corazón para poder identificar aquello que nos mueve a la plenitud y aquello que nos aleja de ello. Es una dinámica subjetiva que llega a objetivar las vivencias personales.

Así, se llevó a cabo el “*1er Conversatorio del Buen Convivir*” realizado en Tancítaro, Michoacán. Ahí se compartió la experiencia de Cherán por parte de algunos representantes del Primer Gobierno Comunitario ya saliente. En el mismo donde se concluyó que:

*“... la violencia en nuestro país es resultado de un proceso histórico, sistémico y multicausal de fragmentación del tejido social, en el cual podemos encontrar determinantes relacionales, como son los vínculos, la identidad y los acuerdos, y **determinantes estructurales**, como son lo **socio-económico**, lo político-jurídico, lo cultural-educativo y lo familiar-electivo.*” (Documento de 2do Conversatorio del Buen Convivir, 2015, p. 2).

La conclusión anterior fue crucial para reafirmar las determinantes estructurales del Proyecto de Reconstrucción de Tejido Social, de las cuáles lo socio-económico resulta importante para el caso particular.

Después de ello, el recién creado Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social propuso el “*2do Conversatorio del Buen Convivir*” que se realizó en Cherán, Michoacán, el cual tenía por objetivo:

“...definir las características que necesita el gobierno, la escuela, la economía, la familia y la espiritualidad en el ámbito local, para favorecer el Buen Convivir, a partir de las experiencias de trabajo desarrolladas en la comunidad de Cherán”. (Ibid)

Ahí se llevaron a cabo 5 mesas de diálogo en torno a 5 temáticas particulares: economía, educación, reconciliación familiar, gobierno y espiritualidad; todas determinantes estructurales para la Reconstrucción del Tejido Social, surgidas del estudio realizado a lo largo de la investigación titulada con el mismo nombre. (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 32).

Fue que a partir de las mismas que se elaboraron las líneas estratégicas del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social para la comunidad de Cherán.

El proyecto se caracteriza por ser una propuesta para México en términos de seguridad y paz. Busca “Contribuir a Reconstruir el Tejido Social”, es decir, generar, recuperar o fortalecer la identidad, los vínculos y los acuerdos de las comunidades en donde se aplique. Su metodología consiste en la investigación, la formación y la incidencia. De tal manera que emplea diversas metodologías que permiten cumplir con dichos fines.

Ahora, es necesario mencionar algunas particularidades de la inserción del proyecto en Cherán.

- Primero, la preocupación que existía en la comunidad de Cherán eran las problemáticas de las familias y los jóvenes, que se veían reflejadas en *“el consumo de alcohol, y que era necesario pensar en atender el tejido social que se estaba deteriorando aún más.”* (González Candia, J.A., 2017), que se denominaba “Proyecto de Reconstitución de la Familia Purépecha”.
- Segundo, se pensaba que un grupo de jóvenes, denominado “Jukampiri” fuera quien se encargada de construir la propuesta (ídem).
- Tercero, que se darían herramientas a los miembros de dicho grupo para que, empezando el nuevo periodo del Segundo Gobierno Comunitario, pudieran comenzar a trabajar.
- Cuarto, durante dicho tiempo, se acordaron los siguientes enlaces:

- *“El gobierno comunal puso como enlace a Pedro Chávez, y como operador a la maestra Gloria Gembe; la parroquia puso como enlace al P. Sergio Esquivel, y como operador a José Luis, presidente del consejo parroquial. A este equipo coordinador se incluyó la Hna. Ana Medina y un servidor.” (González Candia, J.A., 2017)*
- Quinto, se acordaron elementos clave para la operativización del proyecto, como casa y servicios (agua, luz, teléfono, internet, etc.) por parte del Consejo Mayor y alimento por parte de la parroquia.
- Sexto, y último, se apreció que no los jóvenes del grupo “Jukampiri” no participaron en los medios de formación y que tampoco tenían los medios concretos para poder responder a este llamado a atender a las familias. Esto ya se apreciaba desde antes de la entrada del Segundo Gobierno Comunitario por lo que se buscó un agente exterior, que fuera parte del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social, para asumir el área de Familias.

Todos los elementos anteriores serán importantes al hacer las conclusiones del presente caso de estudio.

Una vez que el tiempo siguió transcurriendo, la propuesta inicial se transformó, ya no sólo contemplando personas para el proceso de familias, sino también un acompañamiento amplio (gobierno, comuneros, escuelas, empresas y parroquia), a fin de apoyar a potenciar la reconstrucción de su tejido social. Y una de las áreas del proyecto, en cuestión, se relaciona con el objeto de estudio del presente caso: Economía Social y Solidaria.

Esta área ingreso en Cherán con líneas estratégicas preconfiguradas que surgieron de un breve sondeo con autoridades de la comunidad, así como de la conjunción con la propuesta formativa para Empresas de Economía Social que la Universidad Iberoamericana de Puebla estaba desarrollando. Sin embargo, lo que pareció ser simplemente un proceso de incidencia programado se convirtió en una gran experiencia de vida que llevó a profundizar sobre la realidad solidaria de la comunidad de Cherán así como su propio proceder social, todo desde una perspectiva económica.

El ingreso a la comunidad de Cherán hizo que me preguntara ¿De qué manera podría yo contribuir en la economía de Cherán? ¿Qué era lo que yo podría llegar a hacer por un

municipio tan emblemático? ¿Acaso tendría yo algo que aportar? La realidad fue que, más que yo aportar algo a Cherán, él tuvo mucho que enseñarme.

1.2.Pregunta General.

¿Qué prácticas sociales observadas fomentan o dificultan la vivencia de la Economía Social y Solidaria en Cherán?

1.3.Preguntas Secundarias.

¿Cuál fue la experiencia de incidencia en el área de Economía Social y Solidaria vivida en Cherán?

¿Qué prácticas se observan en Cherán relacionadas con la Economía Social y Solidaria?

¿Qué proyectos de Economía Social y Solidaria existen en Cherán?

¿Cómo surgen los proyectos económicos comunales?

¿Qué aprendizajes existen sobre la experiencia de incidencia en materia de Economía Social y Solidaria en Cherán, desde la perspectiva de Reconstrucción del Tejido Social?

1.4.Objetivo General.

Identificar las prácticas sociales observadas que fomentan o dificultan la vivencia de la Economía Social y Solidaria en la comunidad de San Francisco Cherán, Michoacán.

1.5.Objetivos Específicos.

Describir el contexto en que se da la inserción del área de Economía Social y Solidaria del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.

Hacer el recuento histórico de la incidencia en el área de Economía Social y Solidaria en las Comunidad de Cherán.

Señalar las prácticas de Economía Social y Solidaria de la comunidad de Cherán a partir de las observaciones realizadas.

1.6.Marco conceptual de referencia.

La información empleada para el presente estudio de caso fue obtenida bajo el marco referencial de la perspectiva de Reconstrucción de Tejido Social, empleada por el Centro de Investigación y Acción Social por la Paz del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C.

Los conceptos son los siguientes:

- **Tejido Social**, que hace referencia a “...la configuración de vínculos sociales e institucionales que favorecen la cohesión y la reproducción de la vida social.” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 29). De tal manera que son 3 los conceptos que hay que tener muy en cuenta para la observación del tejido social (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 30):
 - **Identidad**, “Alude a los referentes de sentido que orientan o justifican un modo de vida personal o la pertenencia a un colectivo. Los referentes de sentido se expresan en prácticas culturales y en la construcción de narraciones colectivas. (...) capacidad de construir referentes de sentido que justifiquen la pertenencia a un colectivo y orienten la práctica de ese colectivo.” (ídem).
 - **Vínculos**, “Son las formas y estructuras relacionales que nos proporcionan confianza y cuidado para vivir juntos.” (Ibid.)
 - **Confianza**, “... hace referencia al reconocimiento interpersonal y a la estima social; (...)” (ibid.)
 - **Cuidado**, “... solidaridad y protección.” (Ibid.)
 - **Acuerdos**, “Se refieren a la participación individual o colectiva en las decisiones que afectan la vida personal y social de una comunidad.”

Estas mismas son categorizadas como “*determinantes comunitarios*”. Se puede entender, que la identidad permite la generación de vínculos los cuáles pueden llegar a acuerdos. Sin embargo, la misma identidad se ve formada por los vínculos y reforzada por los acuerdos.

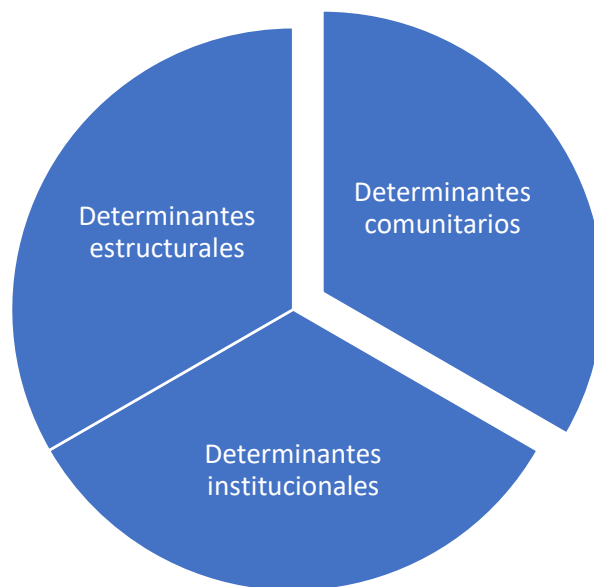
Ahora, de las definiciones anteriores, se puede construir la de **reconstrucción del tejido social**, sugerida por el presente autor, y que sería la siguiente: “*Reparación o nueva construcción de la configuración de vínculos sociales e institucionales que favorecen la cohesión y la reproducción de la vida social a través de la transformación del conflicto.*”

- **Conflicto**, “la interacción de personas o colectivos con intereses antagónicos que están, al mismo tiempo, en posición de oposición y cooperación.” (Ibid.).
- **Violencia**, “...expresión del comportamiento de determinados actores para afrontar sus incompatibilidades.” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016,

p. 32), es decir “... es la manifestación del intento de resolver un conflicto por la fuerza y de la imposibilidad de transformar el conflicto en posibilidades de cambio positivo.” (*idem*).

- **Determinantes institucionales**, aquellas “...instituciones [que] ayudan a los actores sociales a disminuir la incertidumbre y aseguran una cierta estabilidad social.” (*ibid.*).
- **Determinantes estructurales**, que son aquellos “...que influyen en los determinantes comunitarios e institucionales del tejido social”, y que son “diferentes formas de organización social establecidas en un territorio que tienen conexión con otros territorios” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 207), es decir: familias, iglesias, mercado, etc.
- **Determinantes estructurales**, los cuáles son cuatro (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 32):
 1. Las estructuras de las relaciones familiares y electivas.
 2. La estructura de las relaciones socioeconómicas.
 3. La estructura de las relaciones políticas y jurídicas.
 4. La estructura de las relaciones culturales y educativas.

De tal manera que todo lo anterior se puede resumir en el siguiente diagrama:



Teóricamente, los comunitarios fueron el inicio que llevaron al punto de generar las estructurales, sin embargo, las estructurales, a su vez, ahora también condicionan los comunitarios.

- **Buen convivir**, que es “...la construcción comunitaria de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que lleven a una alternativa integral de desarrollo y a un modelo de vida basado en la solidaridad humana y el cuidado de la Madre Tierra que asegure una paz duradera.” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 224).
- **Economía**, por su raíz etimológica, “administración de la casa”.
- **Economía social**,

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como a toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que produce servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.” (BAREA, J. y MONZÓN, J. L., 2006).

- **Economía Solidaria**,

“... intento de repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes. Frente a la lógica del capital, la mercantilización creciente de las esferas públicas y privadas, y la búsqueda de máximo beneficio, la Economía Solidaria persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua. Frente al capital y su acumulación, la economía solidaria pone a las personas y su trabajo en el

centro del sistema económico, otorgando a los mercados a un papel instrumental siempre al servicio del bienestar de todas las personas y de la reproducción de la vida en el planeta.” (Pérez de Mendiguren, J.C.; Etxezarreta Etxarri, E. y Guridi Aldonondo, L.; 2008, p. 8-9)

- **Economía Social y Solidaria,**

“La economía social y solidaria se define primero como un movimiento socioeconómico. Su base son los valores y principios que están orientados a la construcción de una economía centrada en las personas, su desarrollo integral y fomento de prácticas de cooperación y solidaridad en sus comunidades... promueve la dignificación de las personas mediante el trabajo, teniendo en cuenta dimensiones económicas, socioculturales, políticas y medioambientales. Sus frutos son el resultado de decisiones democráticas y participativas sobre las modalidades de producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios producidos para la satisfacción de las necesidades colectivas e individuales.” (Oulhaj, L.; 2013, p. 23-25).

1.7.Método de análisis.

Para el presente caso de estudio, es necesario hacer unas aclaraciones.

Por un lado, el contenido de las experiencias se llevó a cabo a través de la metodología del Centro de Investigación y Acción Social por la Paz, que es la del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.

Con base en la información obtenida respecto de la serie de acciones e investigaciones derivadas del mismo, se hace una revisión documental e interpretativa de la experiencia con la finalidad de extraer la información para el presente estudio de caso.

Propiamente, es una investigación documental a partir de las experiencias históricas de las incidencias realizadas y registradas en la experiencia vivida en la comunidad de Cherán durante el año y medio en que estuve presente.

Por lo tanto, queda claro que la investigación sustancial se realizó en un momento anterior de experiencia en la comunidad de Cherán, por medio de la metodología antes descrita.

Se llevó a cabo con las personas involucradas en cada una de las actividades, todos comuneros de Cherán. Desde trabajadores de las empresas comunales e integrantes del Gobierno Comunal, hasta comuneros de la misma comunidad.

Se emplearon, durante la investigación, mayormente método cualitativos aunque existieron herramientas cuantitativas, como la metodología de la Universidad Iberoamericana de Puebla. Mayormente se llevaron a cabo registros de hechos a partir de las observaciones y experiencias vividas con las personas; el instrumento fueron minutas de reunión y diario de campo.

1.8.Propuesta Teórica de la Reconstrucción del Tejido Social.

Si bien ya se han expresado los conceptos medulares del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social en el apartado de “Marco Conceptual de Referencia” y en el del “Antecedentes y Planteamiento del Problema”, se ve necesario explicar esta propuesta de incidencia sobre la realidad a fin de poder comprender completamente el marco sobre el que se obtuvo toda la información que se verterá en los apartados de narración de los semestres.

Para comenzar, tenemos que decir que la perspectiva de Reconstrucción del Tejido Social parte de la observación de nuestro país.

México posee un “...*contexto social caracterizado por la inseguridad, la delincuencia, el control del territorio por el crimen organizado y la violencia...*” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 29) ¿Qué ha hecho que se llegue a este punto? ¿Por qué acontece semejante situación? ¿A que se debe semejante escalada de violencia? La presente propuesta considera medular el fenómeno de “fragmentación del tejido social”.

Un tejido social sano debe, por definición, permitir la cohesión y la reproducción de la vida social. Es decir, los elementos de identidad, vínculos y acuerdos deben estar dirigidos hacia ellos. Sin embargo, en México, de manera generalizada, se da un fenómeno opuesto: la posibilidad de cohesión y reproducción social se está diluyendo de manera alarmante.

Ahora, las investigaciones realizadas por el naciente proyecto de Reconstrucción de Tejido Social, han encontrado que “...*el núcleo generador de la fragmentación está en el proceso de mercantilización de la vida, propio del horizonte de la modernidad.*” (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 203).

Este fenómeno de “mercantilización de la vida” hace referencia a que todos los aspectos de la vida se ven desde un lente económico eminentemente neoliberal, capitalista y consumista. Es decir, a las relaciones humanas se les ha agregado un lente de búsqueda de lucro, de ganancia, de beneficio personal. Mientras que en algún momento se apreciaba el compartir de la vida, la convivencia, el sacrificio por el otro, actualmente ha permeado un narcisismo mercantilista donde las personas miden “la satisfacción” de sus relaciones respecto a lo que obtienen de ellas. Las relaciones de pareja, los matrimonios e incluso la posibilidad de tener hijos se aprecia desde un lente que dice “¿Qué gano con esto?” y así todo se reduce a la

perspectiva individual. El disfrute se ha hecho norma y el sacrificio se ha vuelto algo que atenta contra la libertad. Se quiere todo pero no se da nada.

Esto se contrapone a las perspectivas de generaciones anteriores que veían las instituciones tradicionales, como la familia, desde una perspectiva de deber social y con la comunidad. Las instituciones tenían el deber de mantener unida a la comunidad y asegurar su supervivencia, de tal manera que el sujeto estaba subordinado a la necesidad social y no la sociedad al sujeto. Y más allá de eso, la institución busca reproducir un modo de proceder para preservarlo. Surge porque, de alguna manera, es una forma probada en su efectividad. Funcionó y merece continuar. Pero ¿Esto significa que debemos buscar solamente en el pasado? ¿Debemos regresar a la forma en que se expresaban los valores anteriormente? Más bien, es una invitación para entender cómo funcionaban los mecanismos de nuestros antepasados y así poder observar las posibles proyecciones a futuro.

Esta institucionalidad, a su vez, se reforzaba por la vida comunitaria, es decir, la consciencia de que todos estábamos ligados por todos. El cuidado de todos hacia todos garantizaba la supervivencia. En cierto sentido, los más pequeños y abandonados socialmente suelen idear instituciones más adecuadas para esto, aunque no hagan uso de los sofisticados mecanismos legales.

Hay que entender que las instituciones, si bien adquieren su nombre del acto solemne con el cual se reconoce cierto inicio de su existencia, no necesariamente tienen que seguir una solemnidad escrita, sino que puede llevar una solemnidad oral o incluso inexpresiva. Todo tiene que ver con el acto que es, en mayor o menor medida, aceptado socialmente como inicio de una institución. Las mismas tienen sus ritos, rituales, significados y demás elementos identitarios, vinculatorios y de acuerdos que las sostienen.

Bajo todo lo anterior, una institución sólo puede subsistir si existe esa colectividad y, ésta a su vez, sólo puede existir si hay elementos entre las personas que los lleven a congregarse y ser colectividad.

Ahora, el pensamiento mercantilizado actual, que se encuentra en el proceder de cada vez más poblaciones, invita abiertamente a buscar la propia riqueza, poder y gloria. El pensamiento que se infiltra y que esta basado en la idea de que es la envidia el motor de la

economía, pues ésta lleva a la competencia entre los sujetos, no puede no tener el resultado de enfrentarnos los unos a los otros y dividirnos al punto de incapacitarnos al actuar colectivo. Este tipo de pensamiento, liberalista y ahora neoliberal, exagera el potencial solitario del individuo e invita a la dominación de unos sobre otros.

Uno de los grandes ejemplos existentes de este vuelco conceptual e ideológico son los mismos derechos humanos. Su propia conceptualización demuestra la perspectiva neoliberal que se basa, ante todo, en la libertad del individuo desvinculada del factor social, así como la perspectiva de la autoregulación de cada agente, totalmente aislado de los demás. No importa las consecuencias sociales que repercutan en la comunidad la protección de un solo individuo, y más que la protección de ese individuo es la forma en que se genera la propia protección. Mecanismos jurídicos que no consideran las repercusiones sociales de sus “protecciones” pueden llevar a verdaderas rupturas sociales y enfrentamientos desestructurantes.

En efecto, su aplicación totalmente occidentalizada no sólo no considera la colectividad sino que ignora todo proceso social, ignoran los tiempos de las comunidades.

Para comenzar, hay posturas que consideran la necesidad de “conquistar” derechos por medio de “luchas” que no incluyen ninguna perspectiva de inclusión de lo diferente o procesos de diálogo para procurar la unidad, sino que proponen la imposición benévola de criterios estimados positivos. Este proceder se vuelve eminentemente “colonialista”, “conquistador”, y es capaz de sacrificar toda la existencia de una comunidad con tal de hacer valer sus partes.

Esto no implica el rechazo absoluto de dicho sistema sino la necesidad de superarlo. Sirvió en su momento, pero ahora requiere llegar a otro nivel.

Continuando con la idea de la fragmentación, se puede apreciar igualmente que el dinero y lo material se han vuelto parámetros de progreso, desarrollo y bienestar. Esto ha impregnado todas las relaciones. Se ve el poder económico y material como elementos cruciales para la independencia que exageran la individualidad, cuestión que lleva a la separación y la imposibilidad de conectarse con el otro. Sin unidad no hay cohesión, y sin cohesión las estructuras sociales, compuestas por personas, se deterioran y desestructuran a su vez. Poco a poco dichas instituciones dejan de funcionar adecuadamente, pues en vez de trabajar en

equipo para resolver las necesidades colectivas, los deseos individualistas predominan y cada quien ve por su propio interés. Así, la institución es, literalmente, devorada desde adentro. Los recursos que deben ser de todos son corruptamente empleados para uno o unos, procurar el bien del otro no es prioridad a menos que tenga que hacerlo para obtener una ganancia personal... y a veces ni con esa ganancia personal.

Finalmente, cuando las instituciones que surgieron para poder regular la vida social y resolver las problemáticas sociales de manera pacífica fracasan, entonces comienza un proceso de “reivindicación” violenta, donde obligo al otro a hacer lo que deseo o necesito que sea realizado o, si no lo hace, lo elimino para que no siga siendo un estorbo.

De esa manera, la violencia se ha ido apoderando del país. No es un dilema de dinero, es un dilema de criterios morales, de referentes de identidad, de criterios de vida. Es un problema estructural en cuanto a que el sistema ya generado sigue presionando a que estas ideologías perseveren, pero es social y de base en cuanto a que la fragmentación no se está revirtiendo desde los individuos.

Esto llegará al punto en que se desintegrarán las estructuras de las siguientes maneras:

- **Disolución** - Como en países avanzados, que están siendo, literalmente, colonizados por grupos poblacionales con otras ideologías y creencias. Ya que esos países no tienen el menor interés en la vinculación de sus propios individuos para la reproducción de la vida social, se van extinguiendo hasta el punto de dejar abandonadas las instituciones y las ciudades.
- **Fracturas violentas** – Donde se normaliza la violencia. La sociedad, literalmente, se vuelve bárbara, busca solucionar sus problemas por medio de la muerte. Ocurre un retroceso que lleva a resolver los problemas sociales por la fuerza.

En fin, la mercantilización de la vida es la peor amenaza que vive la sociedad mexicana y posiblemente el mundo. Lo anterior se puede resumir en el siguiente diagrama:



Ahora, el Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social busca revertir este proceso a través del trabajo de la identidad, los vínculos y acuerdos de las comunidades. Esto conllevaría un proceso opuesto al de la fragmentación. Es decir, busca rescatar la comunitariedad a través de la convivencia humana. Sacando a la gente de su individualidad se puede llegar a una vinculación que posteriormente permite la rehabilitación de los sistemas sociales, su reconfiguración o el surgimiento de nuevas que permitan la armonía.

Lo anterior puede resumirse en el siguiente diagrama:



Visto todo esto, y comprendido de manera integral, se comienza a apreciar el lugar de la economía social y solidaria dentro del proyecto.

Dado que el núcleo desintegrador de la vida social es la mercantilización de la vida que se ha dado por el deseo de riqueza, poder, vanagloria y crecida soberbia que surge en primer momento del dinero, es entonces que las determinantes socioeconómicas deben reubicarse para encontrar su debido lugar.

En efecto, se expresa que el problema social es simplemente un desorden axiológico, un caos valorativo, el problema de que estamos poniendo el dinero en un lugar que no le pertenece y no debe tener y que, en el fondo, es ponernos a nosotros mismos, cada uno en su individualidad, en el centro de todo.

1.9. Propuesta teórica y práctica del área de Economía Social y Solidaria.

Así, es necesario rescatar una visión económica donde se busque la administración de la casa para el bien de todos los que la habitan, en ese sentido, es bueno poner al hombre en el centro pero no al hombre individual, es decir, al “hombre-mí-mismo” sino poner al “hombre-colectivo”, al “hombre-comunidad” como centro de los beneficios de la administración de la casa. Es más, habría que poner al sistema con todo y cada uno de sus elementos como necesarios a conservar en armonía. De tal manera que no es mi bienestar el que generará un bienestar a otros, sino el bienestar de todos será el bienestar mío. Postura por demás diferente a la neoliberal, individualista y mercantilizada, e incluso a los socialistas y comunistas.

Los determinantes institucionales económicos, como lo son el trabajo, la tierra y el entorno, el mercado e incluso las fiestas, necesitan ser redimensionadas desde esta perspectiva común que permita unir a los individuos en una colectividad donde velan los unos por los otros y no desde una individualidad que pretende que, misteriosamente, ocurra una vinculación a partir de la mejoría únicamente individual y solitaria. A partir de esa colectividad será posible pasar al cuidado del todo a través del cuidado de sus elementos.

En la actualidad, la visión económica que propone el Proyecto de Reconstrucción del Tejido social son las siguientes (Mendoza Zarate s.J., G. y González Candia s.J., J.A., 2016, p. 233):

1. “Recuperar el valor del trabajo y lo comunitario en los proyectos económicos.
2. Fortalecer una economía local eco-comunitaria, haciéndola sustentable, es decir, que pueda mantenerse en el tiempo por sí misma, sin ayuda exterior y sin que produzca la escasez de los recursos existentes (autosuficiencia alimentaria).

3. Generar oportunidades para el desarrollo de la creatividad y capacidades innovadoras que integran lo económico con los otros determinantes del tejido social.”

1.10. Recuento histórico del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social

En el año 2010, la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, llevó a cabo un proceso de planeación apostólica para el periodo 2011-2020.

Durante la planeación se expresó que había un clima de violencia generalizado que estaba llevando al país a una militarización que empezaba por los Estados; poniendo especial énfasis en la inseguridad, corrupción, atropello a los derechos humanos, ingobernabilidad, delincuencia y narcotráfico (Proyecto Apostólico 2011-2020, p. 18).

De esto surgieron prioridades que se trabajarían transversalmente por medio de una Comisión por la Paz (2012) y la Comisión de Jóvenes (2012).

Parte de los acuerdos de la Comisión de Paz fue enviar al Pbro. Jorge Atilano González Candia SJ., a realizar estudios especiales en Chile con la encomienda de prepararse en el tema de violencia, delincuencia y seguridad. De ahí surgió la investigación llamada: “Estrategias de Políticas Públicas de Seguridad, un análisis desde el enfoque comunitario” (González, 2014), la cual sirvió como un primer paso para comprender el fenómeno de la violencia y delincuencia.

No fue sino hasta julio de 2014, cuando la Provincia de la Compañía destina a dos jesuitas para trabajar el tema de violencia y delincuencia en el país: al Pbro. Jorge Atilano González Candia y al Pbro. Gabriel Mendoza Zarate. Dicho trabajo tendría que hacerse desde las obras de la provincia, comenzando desde el Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro. A partir de este momento, se retoma la investigación anteriormente mencionada como ruta para el proyecto de paz.

Acto seguido, del mes de enero al mes de julio de 2015 se llevó a cabo una serie de diagnósticos a barrios violentos donde se situaban obras de la Compañía de Jesús, Provincia Mexicana, así como las respuestas que éstas (las obras) daban a la realidad. Esto permitió comprender los fenómenos de la violencia y la delincuencia que, después de analizar y reflexionar, se sintetizó en una hipótesis para la elaboración del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social (PRTS).

Esto requirió un segundo momento donde se fue desarrollando una serie de elementos propios del PRTS (determinantes comunitarios y estructurales), que permitieran sugerir que era necesario desarrollar una serie de metodologías para intervenir en dichas realidades violentas. Esto fue presentado a la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús para su revisión y aprobación.

Así, durante el último semestre del 2015, se procedió a construir metodologías que permitieran responder la encomienda. Sin embargo, tras dialogar el asunto, fue claro que para poder desarrollar las metodologías específicas era necesario estar más a fondo dentro de las realidades locales; por lo que, una de las características más viables (y general) que se pudo apreciar era el de enviar a personar determinadas, jóvenes, a las comunidades para poder apoyar a la formación de equipos de incidencia dentro de las mismas. Al mismo tiempo, se fueron formalizando las relaciones que ya se tenían con dos comunidades particulares: Tancítaro y Cherán. Para la primera se destinarían cinco personas en un principio y para la segunda, cuatro.

1.11. Formalización de los llamados “equipos de incidencia”.

Fue entonces, que se lanzó una convocatoria para integrar los llamados “equipos de incidencia”, a fin de tener dos momentos (en octubre y noviembre) para elegir a quienes formarían parte. Y así sucedió. Así fue como llegué a formar parte del “equipo de incidencia” destinado a la comunidad de Cherán, Michoacán, para la Coordinación del Área de Economía Social y Solidaria y de Espiritualidad Eco-comunitaria, en el mes de noviembre de 2015. El proceso de desarrollo queda más explicitado en la justificación de la presente tesis y el planteamiento del problema.



El acuerdo consistía, en principio, trabajar durante 1 año en la comunidad de manera permanente; igualmente se acordaron todos los temas de recursos y cuestiones logísticas. Inmediatamente después de eso, se repasó la información con la que se contaba para el año

2016. Dicha información sería la base para comenzar el proyecto en la comunidad de Cherán a partir de febrero.

Esta es la información inicial¹:

Rubro	Contenido
Misión	Contribuir a la Reconstrucción del Tejido Social en las localidades más vulnerables de México, mediante la investigación, la educación y la incidencia, para lograr una paz con justicia inspirada en el buen convivir.
Visión	La realización del buen convivir entendido como la construcción comunitaria de condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que lleven a una alternativa integral de desarrollo y a un modelo de vida basado en la solidaridad humana y el cuidado de la Madre Tierra en el Buen Convivir.
Objetivo General	Contribuir a la construcción de la paz en México a partir de la reconstrucción del tejido social promoviendo prácticas comunitarias y pensamiento crítico.
Objetivos Específicos	Haber elaborado y socializado un instrumento de investigación y una estrategia de intervención que, ateniendo la familia, lo educativo, lo político, lo económico y lo espiritual, promueve la paz en México desde lo local. Haber consolidado una estructura autosuficiente articulada con las sobras (SIC) de la provincia afines que permita ejercer los objetivos del proyecto.
Estrategia	Una respuesta inter (SIC) a un problema complejo. Proyectos contextualizados y consensuados. Dimensión comunitaria y estructural. Metodologías para atender los determinantes estructurales.
Dimensión y Proceso de	Recuperar el valor del trabajo y lo comunitario. Fortalecer la economía local eco-comunitaria.

¹ Obtenido del documento privado de Power Point denominado: “RTS Proyecto Cherán”, creado en fecha 30 de agosto de 2015.

Economía Social y Solidaria en General	Generar oportunidades para el desarrollo de la creatividad y capacidades innovadoras que vinculen economía con lo comunitario.
Objetivos Específicos para el trabajo de RTS en Cherán	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar una estrategia de reconciliación familiar y recuperación del sentido de las fiestas religiosas con las comisiones elegidas para este trabajo. • Definir e implementar una estrategia de atención a infractores a través del Concejo de Honor y Justicia para evitar la reincidencia y atender la raíz del consumo de las adicciones o delitos. • Definir e implementar una estrategia de educación para el Buen Convivir en las secundarias y preparatorias del municipio a través de seminarios de profesores, talleres con padres y asambleas de alumnos para mejora (SIC) la convivencia escolar y en sus entornos. • Definir e implementar una estrategia de economía social y solidaria a través del Concejo de Bienes Comunes, Concejo de Jóvenes y sector económico del municipio para fortalecer la economía local en clave de la sustentabilidad y lo eco-comunitario. • Definir e implementar una estrategia para el fortalecimiento de una espiritualidad eco-comunitaria que integre los diferentes procesos y permita fortalecer un referente ético para los ciudadanos del municipio que los lleve a autorregular la libertad y el uso del poder.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar las reuniones del Consejo Parroquial, Cabildo Parroquia y Gobierno Comunitario para el seguimiento al Proyecto “Reconstrucción de la Familia Purépecha”. • Diseñar un proceso de formación y capacitación para las diferentes comisiones del proyecto “Reconstrucción de la Familia Purépecha”. • Acompañar el diseño de una estrategia a nivel parroquial que fortalezca la pastoral juvenil articulada con el Proyecto de “Reconstrucción de la Familia Purépecha”.

- Elaborar un proceso formativo de política eco-comunitario junto con el equipo de Tancítaro para implementar las Escuelas Políticas del Buen Convivir una vez concluidos los procesos de formación específicos del proyecto.

Como se puede apreciar, no existía una claridad evidente para el tema de economía social y solidaria, es decir, se debió desarrollar una propuesta, la cual quedó como a continuación se muestra:

Dimensión estructural	Estrategia Específica
Economía social y solidaria	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un proyecto de economía social articulando gobierno local, productores-comerciantes y el Consejo Ciudadano del Buen Convivir.

2. Capítulo II. Narración de la Experiencia en Campo en la Comunidad de Cherán, Michoacán, de febrero de 2016 a agosto de 2017.

La experiencia vivida en la comunidad de Cherán, Michoacán, no puede sino reconocerse como un hermoso regalo.

Ciertamente, uno nunca sabe que se va a encontrar cuando va a empezar una travesía. Se pueden tener ideas, se puede imaginar acontecimientos, puede uno hacer hipótesis e incluso tratar de anticiparse a lo que está por venir, pero nunca podrá superar la realidad que encontrará de frente. Aquello que se observa con los ojos, se palpa con la piel, se vive con el corazón.

Si bien, es un reto poder narrar tantas y tantas experiencias vividas con la comunidad y los comuneros de Cherán, desde las visitas a las casas, las fiestas religiosas, los momentos en las parroquias, las amistades hechas, las familias que me abrazaron como a un hijo y toda la buena voluntad con la que nos envolvieron durante semejante experiencia; no sería posible para los fines de este estudio de caso, aunque podrían ser buen material para una obra posterior.

En este apartado me limitaré, única y exclusivamente a narrar los hechos acontecidos en el área de Economía Social y Solidaria, de la manera más objetiva y concreta posible. La finalidad es tener claridad del camino recorrido para posteriormente hacer una síntesis.

Esperamos este capítulo pueda cumplir con su cometido.

2.1. Primer semestre del año 2016.

Aclaración previa.

El primer semestre de estancia en la comunidad de Cherán K'eri se caracterizó por diversas situaciones:

- Se llegó desde febrero y no desde enero por dos razones:
 - Se vivieron los ejercicios espirituales para todos los nuevos miembros del 3 de enero de 2016 al 11 del mismo mes y año.
 - Se vivieron unas misiones de introducción en la comunidad de Tancítaro desde el 13 de enero de 2016 hasta el 31 del mismo mes y año.

- Fue un momento de establecerse físicamente en la comunidad y resolver las necesidades materiales básicas: casa y alimentación.
- Se empleo ese tiempo para establecer contacto con agentes comunitarios claves que permitieran llevar a cabo las labores que se pretendían.
- Sirvió para comenzar a conocer a la comunidad y su forma de proceder.
- Ayudó a ir conociendo la propuesta de vivencia comunitaria del PRTS, de tal manera que representó un inmenso reto para los nuevos miembros de los llamados “equipos de incidencia.”
- Se pusieron las primeras acciones concretas y operativas que permitieran cumplir con la misión del PRTS.

Condensado de fechas y actividades relativas al primer semestre.

Las actividades medulares que se narrarán en el presente apartado serán las siguientes:

Fecha	Actividad
22/02/2016	al Inicio de Diplomado en Orientación de Empresas en Economía Social
27/02/2016	– Presentación del programa del Diplomado.
04/04/2016	al Módulo presencial del Diplomado en Orientación de Empresas en
08/04/2016	Economía Social en la Universidad Iberoamericana Puebla de México.
03/05/2016	Vivero - Sesión de Diagnóstico.
04/05/2016	Aserradero - Sesión de Diagnóstico.
05/05/2016	Minas - Sesión de Diagnóstico.
05/05/2016	al Sesión de formación de Diplomado en Orientación de Empresas de
08/05/2016	Economía Social – Tema: Economía Social.
11/05/2016	Minas - Sesión de Retroalimentación de Diagnóstico.
13/05/2016	Vivero - Sesión de Retroalimentación de Diagnóstico.
29/05/2016	Diagnóstico al Concejo de Bienes Comunales.
06/06/2016	Aserradero - Sesión de Retroalimentación de Diagnóstico.
29/06/2016	Taller de Artes de Madera - Primer contacto.

30/06/2016	Sesión de formación de Diplomado en Orientación de Empresas de Economía Social – Misión, Visión, Valores y Código de Conducta.
-------------------	--

Llegué a Cherán el 4 de febrero de 2016. Dos compañeras habían llegado 2 días antes.

El primer mes, la actividad se centró en conseguir una casa donde vivir para, posteriormente irnos vinculando con las autoridades correspondientes en donde se suponía desempeñaríamos el trabajo concreto. Todo esto sucedió como se comentaba en apartados anteriores de la presente obra. De igual manera, nos presentamos como “Misioneros Laicos Jesuitas” ante las Asambleas.

La aceptación de la asamblea fue abierta, sobre todo tenían preocupación del ámbito familiar.

Las autoridades con las que, particularmente, se vinculó el área de Economía Social y Solidaria fueron las siguientes:

- Concejo de Bienes Comunales.
- Empresas Comunales.
- Concejo de Programas Sociales y Desarrollo Económico.
- Consejo de Barrios.
- Consejo Mayor.
- Consejo de Jóvenes.

A la par, se comenzó a realizar una planeación operativa que tenía como finalidad poder aplicar todos los planteamientos iniciales.

La idea consistía en poder comenzar a realizar dicha planeación en el tiempo mencionado. Sin embargo, conforme los días fueron pasando, se hizo claro que no sería posible cumplirla al pie de la letra. La postura de los agentes locales para los que estaba enfocada la planeación no era de adhesión o pleno deseo.

2.1.1. Diplomado en Orientación a Empresas de Economía Social.

Después de dialogar sobre la manera en que podría dar apoyo y seguimiento a las empresas comunales que existían en Cherán, se buscó vinculación con la Universidad Iberoamericana de Puebla. Ésta había desarrollado un Diplomado para la Orientación de Empresas de

Economía Social, por parte del Laboratorio de Innovación Económica y Social del Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica (órgano de la misma institución), a fin capacitar a agentes locales en habilidades que les permitiesen aquella labor.

El Centro de Investigación y Acción Social vio oportuno ingresar a sus agentes Coordinadores del Eje de Economía Social y Solidaria de las comunidades de Tancítaro y Cherán, a fin de tener las herramientas necesarias que permitieran la labor en dichos territorios. La Universidad Iberoamericana de Puebla, por su parte, tenía el objetivo de generar agentes llamados “Orientadores de Economía Social”, jóvenes en edad (preferentemente), que incidieran efectivamente en sus comunidades a través de la conformación u orientación de empresas de economía social.

De tal manera que el Diplomado comenzó con una semana de formación del 22 al 27 de febrero de 2016. Fue una sesión inicial, de 6 días, en Cherán Michoacán, donde se tocaron



temas elementales de Economía Social: Economía, trabajo, empresas, iniciativas sociales, manejo de dinero, experiencias de economía social en el mundo. En la sesión estuvieron presentes los miembros del Concejo de Jóvenes de Cherán, así como dos miembros

del Concejo de Bienes Comunes, de Tancítaro: un regidor y dos ciudadanos comprometidos; y personal de la Universidad Iberoamericana Puebla.

En el último día de dicha sesión se acordó el compromiso con el Diplomado en cuestión, así como compartir todas las experiencias vividas en orientación de empresas. De tal manera que se vivió una siguiente experiencia de 5 días, del 4 al 8 de abril del mismo año, en la Universidad Iberoamericana de Puebla, en la cual se dio una formación básica teórico-práctica reforzando los temas visto en la primera sesión en Cherán. Asistieron las mismas personas que en la sesión anterior.



En la mencionada semana, se acordó la manera en que se daría seguimiento documental a los casos de Orientación que se suscitaran en las diferentes comunidades que se unían al Diplomado. De tal manera que, para poder obtener el diplomado, se vería necesario presentar los seguimientos.

Posteriormente se tuvo las dos sesiones del semestre en territorio, del 5 al 8 de mayo y del 30 de junio a fechas posteriores de julio.

La primera sesión, tuvo como finalidad el profundizar en la temática teórica de lo que se consideraba como economía social y los elementos que la componen. La segunda sesión, profundizó en los elementos de identidad empresarial de manera teórico-práctica.

2.1.2. Empresas Comunales.

El primer contacto formal de trabajo se tuvo con las empresas comunales en conjunto y con apoyo del Concejo de Bienes Comunales. Se explicó que las empresas comunales son parte del Concejo de Bienes Comunales; estas funcionan bajo su supervisión. La comunidad había considerado pertinente esto pues en tiempo pasado había existido gran conflicto por su mal manejo. Así, para asegurar que las empresas no se desviarán, se tomó la decisión de que los socios fueran miembros del Consejo. Varios miembros se mostraron abiertos a permitir el encuentro con los gerentes y sus trabajadores.

Tras varios diálogos informales y visitas repetidas, los gerentes fueron aceptando la propuesta de recibir una metodología de análisis y sistematización denominado “Orientación a Empresas de Economía Social”, de la Universidad Iberoamericana de Puebla mencionada en el apartado anterior y obtenida en el Diplomado respectivo.

En dicha metodología se diagnostica a las empresas desde cuatro dimensiones: la social, la empresarial, la de redes y la de innovación. A partir de dicho momento, se propone un plan de trabajo según las áreas identificadas y se procede a proponerlo a la empresa. Esta realiza sus observaciones y opta por asumir el proceso de mejora para su empresa o, por otro lado, no tomarlo.

Las empresas comunales son las siguientes:

Empresas
Aserradero Comunal San Francisco Cherán, S.P.R de R.L. de C.V.
Vivero Forestal Comunal San Francisco Cherán, S.P.R. de R.L. de C.V.
Mina de Pétreos y Adocretos San Francisco Cherán, S.P.R. de R.L. de C.V.

Las empresas tienen una naturaleza netamente comunal, aunque según comparten los miembros de la misma empresa en el diálogo de las sesiones, cada una tiene un origen diferente. Sin embargo, hay características que le son comunes:

- Fueron concebidas para el bienestar comunitario.
- Su concepción parte del levantamiento del 15 de abril de 2011.
- Que responden a necesidades inmediatas y sentidas de la comunidad.
- Que todas siguen un régimen donde los trabajadores son escogidos por el pueblo.
- Que el trabajo dado dentro se ve como un servicio a la comunidad más que como un medio de sustento.
- Que todas era controladas por el Concejo de Bienes Comunales.
- Que deben rendir cuentas a las Asambleas barriales y ellas deciden los movimientos que se darán.

2.1.2.1. Origen de las empresas.

Vivero Forestal Comunal San Francisco Cherán, S.P.R. de R.L. de C.V.

El Vivero, como lo conocen los comuneros, fue una empresa que se volvió a poner en funcionamiento, pues originalmente existía por parte del Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblo Indígenas (CDI). El deseo aconteció por la situación vivida por la comunidad y el gran deseo que tenían, en su conjunto, de cuidar sus bosques.

La tala indiscriminada, sucedida en la comunidad, había afectado profundamente a la población. Se hablaba de adultos mayores muertos, personas con problemas cardiacos e incluso de diabetes. Existía, podemos decir, una necesidad por parte de la población restaurar lo que tanto amaban. De tal manera que el Vivero fue reformulado como una empresa enteramente comunal, cuyos trabajadores serían elegidos por los mismos barrios, durante el periodo de una administración municipal (3 años), que su trabajo sería visto como un servicio de reforestación y se les otorgaría con una mínima retribución.



La idea originaria, a partir de este momento, es que el Vivero se encargaría de sanar lo dañado.

Aserradero Comunal San Francisco Cherán, S.P.R de R.L. de C.V.

Los miembros de la empresa comentan que el Aserradero existe ya desde muchas décadas atrás, incluso se menciona que se puede rastrear más allá de medio siglo.

El aserradero existió con la obvia razón de aprovechar la madera que se trabajaba en la comunidad. Se trabajó en diversas ocasiones desde una perspectiva empresarial común. Las administraciones iban y venían y así también los materiales e inversiones que se hacían al mismo negocio. Los rumores de robos, desfalcos y fraudes fueron constantes.



Cuando el levantamiento ocurrió, el aserradero fue retomado tal cual lo habían dejado. Y se comenzó a trabajar desde la perspectiva comunal.

Sin embargo, no todo fue ni ha sido fácil. El problema actual residía en el hecho de que era en sí un aserradero existiendo en medio de una población que nada quería ni quiere saber de talas. Por lo tanto, el aserradero se limitó a cortar las maderas caídas, maderas mayormente inservibles. Lo que se conoce como “saneo”. De igual manera ofrecían servicios de corte y, cuando mucho, algún producto de maderas que pudieran ser rescatadas.

En resumen, en este nuevo gobierno, no espera crecer ni avanzar mucho durante varios años. Los métodos de selección de personal son iguales al mencionado en el Vivero.

Mina de Pétreos y Adocretos San Francisco Cherán, S.P.R. de R.L. de C.V.

Esta empresa, según sus miembros, es relativamente nueva. Se generó a raíz de una inversión que pudo conseguirse para comenzar una pequeña empresa de construcción.

Bien lograda, la empresa comenzó con gran fuerza. La producción de bloques de cemento de diferentes variedades fue todo un éxito para la construcción adentro del municipio como hacia afuera del mismo.



También fue pensada para fines de productividad comunal y beneficio de la población como eran la producción de materiales para la construcción de áreas comunes o la pavimentación de las calles. Los métodos de selección de personal son iguales a las dos empresas anteriores.

2.1.2.2. Diagnósticos de las empresas.

Tal cual se mencionó en apartados superiores, los diagnósticos a las empresas se realizaron durante el mes de mayo. Vivero en fecha 3, aserradero en fecha 4 y minas en fecha 5.

Las conclusiones obtenidas en los diagnósticos se sintetizan a continuación:

<i>Dimensión Social</i>	<i>Dimensión Empresarial</i>	<i>Dimensión de innovación</i>	<i>de Dimensión de Redes</i>
Vivero			
Grave problema organizacional para la toma de acuerdos. Podría traer graves problemas a la larga, Concentración de información por parte del área de producción. No hay deseo de compartirla.	Fortaleza a nivel interno en elementos como “idea de negocio”, “clientes” o “competencia y ventaja competitiva”. Hay cierta claridad en la identidad y misión de la empresa. Por otro lado, los aspectos más especializados y	Limitación en cuanto a los productos, pero no en los métodos. Muchos de sus métodos han sido conseguidos por ingenio, por medios que han requerido franca creatividad; sin embargo, ciertamente los productos están limitados en	Hay ciertas alianzas que se han establecido y se identifican claramente sujetos externos que interactúan con la empresa, sin embargo, no salen de buscar recursos y llevar a cabo sus labores por sí mismos. El trabajo en red está muy

	<p>externos son los que requieren atención. Existen elementos que no dependen de ellos como la deuda y la reinversión, que propiamente dependen del Concejo de Bienes Comunales.</p>	<p>innovación porque no se contempla un panorama respecto a ello.</p>	<p>limitado, falta bastante consciencia en torno a ello.</p>
--	--	---	--

Aserradero

<p>Existe estabilidad en las dinámicas sociales internas de la empresa. Hay mayor claridad del liderazgo y el manejo de conflictos es más balanceado. Sin embargo, ciertamente no es una metodología que sea comunitaria sino más bien jerárquica. La estructura está bien definida y el trabajo en equipo más consolidado. Lo que se estima necesario es trabajar</p>	<p>La empresa tiene un límite en cuanto a su capacidad de suministro en cuanto a que no está consolidada la cuestión jurídica de la comunidad (que anteriormente se mencionaba), y por lo tanto no hay un Plan Forestal y no se está aprovechando la madera del lugar. La empresa vive un constante desabasto y por ende un peligro de incumplimiento con</p>	<p>Hay métodos que se emplean que van buscando maximizar las ganancias. Sin embargo, son medidas que se toman ante las circunstancias adversas y no de manera sistemática, pensada y calculadora. La empresa necesita con urgencia de evaluar esta área para poder encontrar medios que diversifiquen sus fuentes de ingresos,</p>	<p>Se encuentra que tienen muchos posibles aliados con los que no se están entablando relaciones mutuamente beneficiosas. La empresa necesita aprender a utilizar las redes.</p>
--	---	--	--

<p>un poco más el involucramiento de los miembros de la empresa en la toma de decisiones y afinar la cuestión de la estructura.</p>	<p>los clientes y la constante posibilidad de cerrar sus puertas. Se ha sostenido por los esfuerzos de los miembros de la empresa, pero se requiere no sólo de la capacitación sino también diversificar las fuentes de ingreso.</p>	<p>así como para que se sostengan las ganancias actuales.</p>	
---	--	---	--

Minas

<p>La empresa tiene bastante estabilidad social a sus adentros. Existe mayor injerencia por parte del Concejo de Bienes Comunales, cuestión que merma el liderazgo, sin embargo, no a un nivel dramático como para desestabilizarla. El liderazgo está más repartido entre los miembros sin embargo el trabajo</p>	<p>Existe un balance considerable. Tienen grandes fortalezas empresariales en cuanto a producción, obtención de recursos y calidad; sin embargo, es necesario que la empresa logre sistematizar sus logros de mejor manera para que puedan tener planeaciones sostenidas a largo plazo.</p>	<p>Lleva procesos de innovación empírica con el material que sirve para fabricar los productos. Simplemente falta sistematizar para tener mejores procesos y productos. Igualmente sería benéfico lograr innovar en metodologías de organización.</p>	<p>En cuanto a las redes sigue habiendo el mismo problema que es las demás empresas, no se explotan las relaciones externas. Sin embargo, la presente empresa emplea de manera abierta sus relaciones con el gobierno para beneficio suyo, aunque también llega a ser en deterioro de la</p>
--	---	---	--

<p>en equipo es casi nulo, cada quién cumple una función dentro de la empresa, pero no en equipo. Existen las condiciones para poder ir llevando a cabo la “colectivización” de la empresa de tal manera que se pueda ir compartiendo mejor y construyendo en grupo.</p>	<p>Existe más claridad en torno a los productos, su calidad, sus precios, los requerimientos que conllevan. De igual manera hay una recurrente búsqueda de clientes, pero existe una incapacidad de cumplir con la producción de acuerdo con la frecuencia de solicitudes de cantidades de los mismos.</p> <p>Se necesita invertir más en la empresa, especialmente en la maquinaria, sin embargo, eso es un elemento que depende del Concejo de Bienes Comunales.</p>		<p>misma por las donaciones que les solicitan.</p>
--	--	--	--

Las recomendaciones que surgieron del análisis fueron las siguientes:

Vivero	Aserradero	Mina
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilizar la relación entre los miembros de la empresa. • Lograr cierta autonomía operativa. • Clarificar criterios de producción con base en las necesidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr superar el problema de abastecimiento. • Establecer un catálogo de productos que permita obtener mayores ganancias. • Diversificar fuentes de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar la producción tanto en materiales como en metodologías de producción. • Sistematizar todos los conocimientos adquiridos hasta el momento por medio de la experiencia. • Invertir en la empresa para expandir la producción.

Se procedió, entonces, a visitar a cada empresa en fecha 13 de mayo para Vivero, 6 de junio para Aserradero y 11 de mayo para Minas, y plantear la posibilidad de hacer una planeación de temas que les permitiera ir mejorando cada vez más en las 4 dimensiones planteadas en el diagnóstico.

Las sesiones de orientación que se vivieron posteriormente se explicarán en el apartado del segundo semestre.

2.1.2.3. Concejo de Bienes Comunes.

Se llevó a cabo un taller de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el Concejo de Bienes Comunes a fin de detectar el estado del mismo. Dicho taller tuvo las siguientes conclusiones:

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> *Ya se ha avanzado un camino institucional. *Claridad en lo que se hace actualmente (aunque no sea todo). *Se da empleo a diversas familias. *Capacidad de trabajo en equipo ante la necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Participación de comunidad en faenas. *Intercambio de experiencias. *Licitaciones y obtención de recursos.

Debilidades	Amenazas
<p>*Falta de comunicación en cuanto a planes de trabajo, pendientes y responsabilidades.</p> <p>*Falta de comunicación para ubicar a los compañeros.</p> <p>*Incumplir compromisos agendados y fechados.</p> <p>*Incumplimiento de responsabilidades y funciones laborales.</p> <p>*Ambiente de trabajo pesado, con desconfianza, sin unidad.</p> <p>*Lucha de orgullos, no se sabe trabajar en equipo.</p> <p>*Trabajo emocional y afectivo.</p> <p>*Falta de reglamento.</p> <p>*Faltas al respeto y la dignidad.</p> <p>*Falta de congruencia.</p> <p>*Falta de diálogo.</p> <p>*Falta de un método de decisión.</p> <p>*Falta coordinación de labores.</p> <p>*Falta de claridad en las funciones y en la organización para cumplirlas.</p> <p>*Falta de especialización para gestiones de recursos.</p> <p>*Necesidad de apoyo en trámites legales.</p> <p>*Necesidad de mejor coordinación entre las 4 cabezas.</p>	<p>*Mala información que existe en la comunidad.</p> <p>*Partidos políticos.</p> <p>*Problemas territoriales.</p>

Pudiera parecer obvio que, al ver los resultados, el Concejo requería apoyo organizacional para poder ir superando las dificultades y limitaciones que les impedían realizar su trabajo como equipo.

Aquí se pudo observar un claro rasgo de la cultura de Cherán: ellos saben arreglar sus asuntos.

2.2. Segundo semestre del año 2016.

Condensado de fechas y actividades relativas al segundo semestre.

Las actividades medulares que se narrarán en el presente apartado serán las siguientes:

Fecha	Actividad
01/07/2016	al Sesión de Diplomado de Economía Social y Solidaria por la Iberoamericana de Puebla - Planeación Estratégica.
02/07/2016	
04/07/2016	Evaluación y Planeación Semestral de CIAS por la Paz.
09/07/2016	
09/07/2016	Vivero - Sesión de FODA Preliminar.
11/07/2016	Taller de Artes de Madera - Sesión de Diagnóstico.
15/07/2016	Vivero - Sesión de Reconciliación en la Empresa.
19/07/2016	al Sesión de Diplomado de Economía Social y Solidaria por la Universidad Iberoamericana de Puebla - Procesos de Producción, Lay Out y Diagrama de Flujos.
20/07/2016	
25/07/2016	Taller de Artes de Madera - Sesión de Retroalimentación de Diagnóstico.
29/07/2016	Vivero - Sesión de Reuniones Eficaces y Reglamento de Sesiones.
08/08/2016	Taller de Artes de Madera - Reuniones efectivas, Reglamento de Sesiones.
11/08/2016	Aserradero – Diálogo a petición del Consejo Mayor.
12/08/2016	Aserradero - Diálogo para continuar proceso.
15/08/2016	Taller de Artes de Madera - Sesión de Elena y la Bicicleta y los Principios de Economía Social y Solidaria.
26/08/2016	Taller de Artes de Madera - Sesión de Lazos de Confianza y de Emprendimiento Colectivo.
27/08/2016	Actualización de planeación de Economía Social y Solidaria.
29/08/2016	Taller de Artes de Madera - Sesión Ruta de Emprendimiento.
09/09/2016	al Sesión de Diplomado de Economía Social y Solidaria por la Universidad Iberoamericana de Puebla – Finanzas.
10/09/2016	

14/09/2016	Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos – Introducción.
17/09/2016	Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos - Introducción II.
19/09/2016	Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos - Primera Sesión.
19/09/2016	Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos - Segunda Sesión.
21/09/2016	Junta con Kaxumbekua.
26/09/2016	Taller de Artes de Madera - Ruta de emprendimiento II.
28/09/2016	Junta con Kaxumbekua.
13/10/2016	Reunión con Aserradero Comunal.
14/10/2016 al 15/10/2016	Sesión de Diplomado de Economía Social y Solidaria por la Universidad Iberoamericana de Puebla – Desarrollo Organizacional.
17/10/2016	Reunión con Bienes Comunales.
18/10/2016	Diálogo con Salvador Adame (autoridad del Instituto Tecnológico Superior Purépecha).
19/10/2016	Junta con Keris sobre la situación del Instituto Tecnológico Superior Purépecha.
24/10/2016	Taller de Artes de Madera - Ruta de emprendimiento III y hacer Acuerdos.
24/10/2016	Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos - Tercera Sesión.
24/10/2016	Presentación del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social a autoridades del Instituto Tecnológico Superior Purépecha.
25/10/2016	Reporte de Experiencia como Orientador de Empresas de Economía Social.
03/11/2016	Reunión con Bienes Comunales.

07/11/2016	Reunión de diálogo entre estructura de Gobierno Comunal de Cherán y elementos del Instituto Tecnológico Superior Purépecha.
17/11/2016	Junta con Keris y Bienes Comunales.
18/11/2016	Junta con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha.
28/11/2016	al Semana de Cierre de Diplomado de Economía Social y Solidaria por la Universidad Iberoamericana de Puebla.
02/12/2016	
06/12/2016	Junta con Honor y Justicia.
14/12/2016	Junta con Kaxumbekua.
17/12/2016	Vivero - Sesión de Diagnóstico (Intermedio).
19/12/2016	Asesoramiento en temas prácticos.
19/12/2016	Minas - Sesión de Diagnóstico (Intermedio).
19/12/2016	Aserradero - Sesión de Diagnóstico (Intermedio II).
20/12/2016	Reunión de diálogo entre estructura de Gobierno Comunal de Cherán y elementos del Instituto Tecnológico Superior Purépecha.

2.2.1. Evaluación y planeación del Segundo semestre.



Al principio del semestre, del 4 al 9 de julio del año 2016, se llevó una a cabo una evaluación y se realizaron modificaciones a la planeación original, de tal manera que pudiera adaptarse a las necesidades.

La evaluación se realizó en dos sentidos. La primera, fue revisando la forma de proceder como Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social, es decir, la metodología de incidencia que se estaba empleando; la segunda, fue a nivel externo, es decir respecto de las necesidades de la comunidad. De tal manera que lo obtenido fueron respuestas mixtas donde lo interno influía en lo externo y viceversa. A continuación se resumen las principales conclusiones:

- La llegada del equipo fue en la sintonía de llevar a cabo acciones que impactaran socialmente a partir de la colaboración con las autoridades. Sin embargo, por lo

anterior, se apreció la necesidad de apoyar a la reflexión en los temas más prioritarios de acuerdo con los problemas que se observaban.

- Respecto del área de Economía Social y Solidaria, en dicho momento, los problemas por cuestiones territoriales eran pronunciados. Ante esto, se consideró prioritario apoyar a las autoridades a profundizar en la reflexión respecto del tema territorial para contribuir en la solución de dichas problemáticas.
- Se vislumbró la necesidad de formar a los agentes locales por lo que se decidió considerar agregar un Diplomado que pudiera promover los conocimientos y habilidades de actores clave.
- Se apreciaba cierta resistencia por parte de los grupos en los que nos habíamos insertado, sobre todo en las instituciones. Por lo que se vio necesario encontrar a otros agentes con los cuales pudiéramos vincularlos. En el área en comento, se decidió un distanciamiento del Concejo de Bienes Comunales pero mantener la cercanía con las empresas que deseaban proceder con las Orientaciones.

Así, la planeación realizada pasó por una última revisión en fecha 27 de agosto.

2.2.2. Sesiones de Orientación con las Empresas de Economía Social y Solidaria.

Las sesiones sucedieron con las empresas mencionadas en el apartado del semestre anterior, así como el colectivo denominado “Taller de Artes de Madera”. El último no estaba constituido legalmente, sino que trabajaban de manera conjunta.

Para cada una de las empresas acompañadas se realizó una propuesta de temario que sugería la ruta de temas a tratar a fin de poder dar respuesta a las necesidades que presentaban. Dichos temas se mencionarían en cada uno apartados relativos a cada empresa.

De igual manera, para la presente sección, se irá narrando la experiencia con cada una de las empresas por separado, pero al final, se expresarán los resultados encontrados en un apartado particular y específico.

2.2.2.1. Vivero Comunal

Observaciones preliminares sobre las sesiones

Se tuvo un total de 4 sesiones durante el presente semestre. Los temas que se vieron fueron los siguientes con sus debidas observaciones:

- **FODA Preliminar:** se empleó la herramienta de FODA como medio de evaluar más a profundidad el estado de la empresa. A partir del reconocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas fue más sencillo reconocer, durante la práctica de la misma actividad, situaciones como el conocimiento por parte de los miembros de la misma empresa, unidad, capacidad de diálogo, dinámicas de interacción y liderazgos. La presente metodología no estaba integrada en el instrumento original.
- **Reconciliación en la Empresa:** se empleó la herramienta de “Círculos de Paz”, en específico el denominado de “Confianza y Reconciliación”. Dicha metodología no estaba contemplada en el instrumento original.
- **Reuniones eficaces y Reglamento de Sesiones.**
- **Diagnóstico Intermedio.**

Narración de las sesiones.



La primera sesión del semestre se realizó el 9 de julio de 2017. En ella, practicó una actividad que se denominó “FODA preliminar”.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado el semestre anterior, reflejaron lo siguiente:

- Grave problema comunicacional a nivel interno
- Grave problema relacional a nivel interno.
- Grave problema comunicacional con Bienes Comunes, del cual dependen ciertas funciones esenciales.

De tal manera que se realizó una “Propuesta de Temario de trabajo para el Vivero Comunal” que permitiera ir trabajando los rubros que hubieran sido detectados como urgentes y medulares para la empresa colectiva. Los rubros más importantes localizados, más allá del

porcentaje arrojado fueron los que tenían que ver con “Toma de decisiones en Equipo”, “Confianza”, “Manejo de Conflictos”, “Trabajo en Equipo” y “Objetivos y Metas”.

Así, para poder profundizar más la situación de la empresa se planteó emplear la herramienta del “FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)”. Con ella se obtuvieron los siguientes resultados:

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> *Procesos medidos. *Buena producción, al máximo. *Finanzas saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> *Existen clientes que solicitan más producto.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> *Mala comunicación entre nosotros. *Falta de confianza entre nosotros. *Rencores y envidias. *Incapacidad de aumentar la producción. *Falta de coordinación. *Desobediencia, falta de actitud de servicio. *No hay manera de decir las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Malas relaciones con Bienes Comunales.

Lo expresado por los miembros de la empresa. Refuerza claramente el diagnóstico obtenido por el instrumento del método de Orientación de Empresas. Y además evidencia algo más profundo que una falta de confianza entre ellos: existían profundas fracturas en sus dinámicas internas.

Por ello, la siguiente sesión inmediata, en fecha 15 de julio de 2016, se empleó con una herramienta denominada “Círculos de Paz”, específicamente la modalidad de “Círculo de Confianza y Reconciliación”.

La dinámica se llevó a cabo por un lapso aproximado de 2 horas y media. En ella, primero se les invitó a evocar la presencia de alguna persona muy significativa para ellos y que, como

si fueran dichas personas, los presentarían a ellos mismos. En segunda instancia, para profundizar, se fue generando un clima de confianza entre los miembros, motivándolos a compartir experiencias de vida que para ellos fueran significativas. Acto seguido, se fue tratando sobre las expectativas que se deseaban al interior de la empresa, es decir, cómo soñaban que sucedieran las cosas dentro de la empresa.

La sesión concluyó satisfactoriamente, con acuerdos básicos sobre ir procurando dialogar con más claridad y confianza entre los miembros mientras se avanzaba en el proceso de Orientación para Empresas.

La siguiente sesión, en 29 de julio de 2016, se revisaron los temas de “Reuniones efectivas” y “Reglamento de Sesiones”; pensando en apoyar a generar medios concretos que pudieran afianzar los avances logrados.

Se culminó en un reglamento básico por el cual pretendían resolver los problemas de disciplina, comunicación y relaciones internas en el día a día del trabajo. Esto iba más allá de lo planteado por la sesión misma, sin embargo, los mismos miembros de la empresa lo juzgaron necesario y se respetó así.

Hasta ese momento todo parecía avanzar según lo planeado en el temario. Los miembros de la empresa se sentían motivados con los avances y se mostraban expectantes de las sesiones que vendrían. Sin embargo, fue imposible continuar con las mismas.

Resulta que para las fechas posteriores a Julio ocurrieron tres eventualidades.

Primero, se agregaron 20 trabajadores al Vivero debido a que existía una “necesidad de temporada” y la producción se iba a incrementar exponencialmente. De tal manera que todos los avances quedaban desechados pues la metodología no permitía que entraran nuevos elementos durante el proceso.

Segundo, aunque se trató de pactar otras sesiones por las que se volviera a empezar con todos los trabajadores actuales, Bienes Comunales efectuó cambios administrativos dentro, posicionando al Jefe de Producción con responsabilidades sobre el mismo Gerente. De tal manera que las actividades se descuadraron dentro del Vivero y no se logró llegar a un consenso por la carga de trabajo.

Tercero, se reemplazó al Jefe de Producción con un trabajador que perteneciente a la administración anterior. Este había ocupado el mismo puesto y sabía del manejo respectivo.

Cuarto, hubo una crisis con los pedidos por parte de la CONAFOR. Resultó que había habido una mala comunicación entre Bienes Comunales y el Vivero; se pactó un contrato con una cantidad determinada de pinos que no pudieron ser entregadas en tiempo, por lo tanto, la instancia de gobierno disminuyó el requerimiento de árboles que normalmente se hacían a Vivero. Esto generó un problema todavía más profundo en la administración del Vivero y las relaciones con Bienes Comunales se complicaron aún más.

Finalmente, ante una escalada gradual de problemas de desorganización que fueron surgiendo, las personas de la comunidad se enteraban e iban enojándose cada vez más.

Todo esto culminó en la expulsión de dos miembros del Concejo de Bienes Comunales, por orden de las Asambleas respectivas de Barrios, tras un suceso delictivo desafortunado de los que fueron víctimas los mismos Concejeros. La comunidad lo interpretó como negligencia de su parte. Todo esto en noviembre. Esto generó un gran problema interno que imposibilitó confirmar las negociaciones para volver a trabajar con el Vivero.

Todo lo anterior explica la razón por la que no se pudo llevar a cabo ningún seguimiento a la empresa.

Sin embargo, en diciembre ante el aviso del Consejo Mayor de la posibilidad de obtener recursos para impulsar a las empresas comunales, al igual que el deseo del Instituto Tecnológico Superior Purépecha de trabajar más de cerca con la administración de Gobierno Comunal por medio de sus jóvenes de Servicio Social, Prácticas Profesionales e incluso sus Profesores de Investigación, es que se tomó la decisión de realizar un diagnóstico, en fecha 17 de diciembre de 2016, actualizado de la misma empresa.

Sobre dicho diagnóstico, se hablará en el apartado respectivo.

2.2.2.2. Aserradero Comunal

Observaciones preliminares sobre las sesiones.

Se tuvo un total de 3 sesiones durante el presente semestre. Sin embargo, no fue posible llevar a cabo ningún tema formativo o capacitación alguna a pesar de haber ofrecido un temario.

El aserradero, durante este tiempo, se vio envuelto en varios escándalos a nivel comunitario que involucraban madera. Realmente no fue que hicieran labores corruptas, sino que existían dificultades organizativas en torno a las labores. No era posible ponerse de acuerdo sobre cómo se desempeñarían las mismas.

A pesar de esta realidad, el Consejo Directivo de la empresa no estaba interesado en la ayuda que se les proponía. Existía cierta resistencia a recibir la formación y las capacitaciones.

No fue posible acordar una sola fecha de acuerdo con el temario original. Por lo que se sostuvieron diálogos para poder mantener abierta la posibilidad de apoyar a la empresa con la Metodología de la Orientación.

Finalmente, fue posible llevar a cabo algunas sesiones que consistieron en los siguientes temas:

- **Diálogo a petición del Consejo Mayor.**
- **Diálogo de negociación para continuar el proceso de Orientación.**
- **Dialogar sobre la situación del Aserradero.**
- **Diagnóstico intermedio.**

Narración de las sesiones.

Tal como se comenta en el apartado anterior, todo el mes de julio no hubo ningún avance en el acompañamiento hacia la empresa, pero se mantuvo el diálogo. Esto sirvió para acordar la posibilidad del acompañamiento a partir de agosto debido a las situaciones que acontecían en la misma empresa. Ya se contaba con una “Propuesta de Temario de trabajo para el Aserradero Comunal”, que fue generada a partir del diagnóstico realizado en Mayo de 2016 y cuyos temas eran, entre otros, “Reuniones eficaces”, “Hacer acuerdos”, “Manejo de conflictos”, “Reglamento”, “Perfil de la empresa”.

En dicho diagnóstico mostraba las siguientes temáticas urgentes:

- Problemas en el suministro de materia prima.
- Necesidad de llegar a un acuerdo con la comunidad respecto al uso de la madera.
- Necesidad de diversificar fuentes de ingreso.

Sin embargo, ante un malestar social que iba incrementándose por la falta de comunicación sobre el manejo de la madera, fue que el Consejo Mayor se comunicó conmigo y solicitó apoyo para acompañar al Aserradero.

Así, el 11 de agosto de 2016, me dirigí con el diagnóstico inicial en mano para dialogar con los miembros de la empresa.

La situación no se había distanciado a nivel empresarial del diagnóstico inicial, era prácticamente la misma. Lo diferente era que el problema social respecto al uso de la madera se había agravado profundamente. La población estaba profundamente enojada con el Gobierno Comunal por la tala indiscriminada, no regulada y que, a los ojos de la comunidad, dañaba los bosques.

Concejo de Bienes Comunales, al igual que Aserradero, se comprometieron con la gente de hacer lo posible por arreglar la situación del manejo de la madera. Así, el Consejo Mayor tomó cartas en el asunto.

Durante el diálogo del 11 de agosto se apreció una gran división respecto al problema comunitario que se vivía. No había unidad en la mesa directiva sobre el rumbo que se debía tomar como empresa, en gran parte esto se daba por la falta de claridad en el Concejo de Bienes Comunales y la mala comunicación que impedía llegar a un acuerdo compartido. Por lo que el diálogo se extendió al día siguiente, 12 de agosto, ofreciéndose el proceso de Orientación como un medio para apoyar a conciliar las diferencias sin tener éxito alguno en la propuesta. Se veía necesario comenzar a dialogar sobre la posibilidad de hacer un Reglamento Forestal que permitiera dirimir esta situación con y para la población, así como permitir el correcto funcionamiento de la empresa.

Sin embargo y a pesar del diálogo, no fue posible acordar fecha alguna para concretar la propuesta. Por lo que la empresa siguió trabajando y presentando graves disfunciones en la estructura organizacional, cosa que no se había presentado antes. Y no sólo llegó a ese punto, sino que se vio todavía más afectada por la expulsión de los miembros del Concejo de Bienes Comunales. La crisis en ese punto era verdaderamente profunda.

Nuevamente, se tuvo un diálogo con la empresa, Consejo Mayor y Concejo de Bienes Comunales. Se platicó sobre lo que se estaba viviendo a nivel organizacional y las posibles

salidas que esto implicaría. El Concejo de Bienes Comunales se comprometió a solucionar el problema y llamar a un servidor para solicitar su apoyo. Ninguna de las cosas sucedieron durante el resto del Semestre.

Finalmente, se llevó a cabo el Diagnóstico intermedio el 19 de diciembre de 2016. Sobre este, al igual que en el apartado relativo al Vivero Comunal, se hablará en un apartado respectivo.

2.2.2.3. Minas de Pétreos.

Con la presente empresa fue imposible llevar a cabo actividad alguna. Desde que se realizó el diagnóstico y se obtuvieron los resultados, se intentó contactar con ellos para acordar posibles fechas en las cuáles se llevaran a cabo las sesiones de Orientación, sin embargo, vía telefónica expresaron que por el momento no requerían el apoyo y la asesoría.

Consta que se realizó una “Propuesta de Temario de trabajo para Minas de Pétreos”. Sin embargo, sí logró realizarse un Diagnóstico Intermedio en fecha 19 de diciembre de 2016. Sobre el mismo se comentará en la sección pertinente. Los temas sugeridos fueron: “Reuniones eficaces”, “Hacer acuerdos”, “Manejo de conflictos”, “Reglamento”, “Perfil de la empresa”, entre otros.

2.2.2.4. Taller de Artes de Madera



Observaciones previas.

La presente empresa se componía por un colectivo de 20 carpinteros, los cuáles contaban con un taller compartido armado con maquinaria útil para realizar todas las labores que requirieran. Dichas máquinas la consiguieron entrando juntos a un proyecto de financiamiento donde conformaron el grupo y cada uno se tuvo que comprometer con el pago de una cantidad determinada.

Finalmente, entre ellos emprendieron varios proyectos en conjunto, desde concursos hasta acciones filantrópicas con la comunidad. Sin embargo, nunca pudieron constituirse como una empresa. Más adelante se explicará el porqué.

Con esta empresa se pudo tener un total de 8 sesiones con las temáticas siguientes:

- **Diagnóstico Inicial.**
- **Retroalimentación del Diagnóstico.**
- **Reuniones efectivas y Reglamento de Sesiones.**
- **Elena y la Bicicleta, Principios de Economía Social y Solidaria.**
- **Lazos de confianza y Emprendimiento Colectivo.**
- **Ruta de Emprendimiento.**
- **Ruta de Emprendimiento II.**
- **Ruta de Emprendimiento III y hacer Acuerdos.**

Narración de sesiones.

Durante los primeros meses del mes de julio, un integrante del Consejo de Administración Local del Gobierno Comunitario me buscó y contactó con el grupo de “Taller de Artes de Madera”, por formar parte del mismo. De tal manera que se acordó apoyarlos realizando un primer Diagnóstico sobre el estado del colectivo en fecha 11 de julio de 2016.

De tal manera que se presentó una “Propuesta de Temario de trabajo para el Taller de Artes de Madera” en una sesión de retroalimentación,



en fecha 25 del mismo mes y año. En dicha sesión, se discutieron las posibilidades de vivir el proceso de Orientación hasta que los miembros del colectivo decidieron asumirlo y respetarlo de acuerdo con sus reglas base.

Los temas que se revisaron fueron: “Reuniones eficaces”, “Principios de economía social”, “Ruta de emprendimiento” y “Lazos de confianza”, entre otros.

Así, se llevaron a cabo el resto de las sesiones durante las fechas 08, 15, 26 y 29 de agosto, 26 de septiembre y 24 de octubre por las cuáles el grupo fue mejorando en sus capacidades.

El grupo se mostraba bastante fortalecido para fines de año, e incluso motivados. Llegaron a un momento donde estaban por decidir si comprarían, colectivamente, un camión de madera



para que los costos de la misma fuera más barata debido al volumen. La idea fue dialogada de manera constante e intensa por parte de los miembros. Sin embargo, el diálogo encumbró demasiado la idea, de tal manera que, cuando se mostró irrealizable, los

miembros del colectivo decidieron dispersarse, aprovechando la carga de trabajo individual que cada quién tenía por parte de sus propios talleres.

Así, el acompañamiento anual se rompió y la continuidad quedó en incertidumbre.

2.2.3. Últimas sesiones de Diplomado para la Orientación de Empresas de Economía Social.

Durante este semestre, el Diplomado se afianzó y terminó por concluirse. Se profundizaron los siguientes temas: Planeación Estratégica, Procesos de Producción Lay Out y Diagramas de Flujo, Finanzas y Desarrollo Organizacional.



A la par, se llevó a cabo el acompañamiento de las Empresas

de Economía Social mediante su Orientación. Cuestión que se narrará en el respectivo apartado.

Finalmente, por parte de la Universidad, y como medida de evaluación, se solicitó un Reporte de actividades de Orientación de Empresas de Economía Social durante el periodo completo de que comprendió el mismo Diplomado.

Dado que el reporte servirá para el apartado de conclusiones del presente estudio de caso, se transcriben aquí los logros, desafíos y aprendizajes:

Logros:

Las empresas acompañadas han logrado vislumbrar la necesidad de profesionalizarse en sus actividades para un beneficio según la naturaleza de la empresa.

Por parte de las empresas comunales lograron darse cuenta a través del diálogo que tuvieron, al pasar de los días, sobre diversas problemáticas en la vida diaria y la claridad en los temas que se ofrecían respecto de la orientación, de ciertos beneficios básicos en las sesiones que recibieron:

- **Vivero Comunal** - comprende la necesidad de una mejor organización social y están en la disposición para poder trabajar este aspecto.
- **Aserradero Comunal** - comprende la necesidad de resolver el problema de abastecimiento y/o diversificación de ingresos para poder propiciar la existencia de la misma.
- **Minas de Pétreos** - comprende la necesidad de invertir en maquinaria para aumentar la producción y asegurarla.

Todos los logros anteriores se lograron con base en el diagnóstico realizado a las mismas empresas. Sin embargo, las dificultades que se presentaron serán mencionadas en el apartado relativo.

Por otra parte, se acompañó una empresa de carácter colectivo particular llamada **Taller de Artes de Madera**.

Los compañeros integrantes de dicha empresa avanzaron de manera clara en su situación social, sus normas básicas y en acuerdos comunes que los están llevando, paso a paso, a ser cada vez más un solo colectivo y no un grupo de personas que trabajan por su parte y comparten experiencias.

Desafíos:

De parte de las **empresas comunales**, el reto es común debido a su situación particular. Debido a que ellas dependen del Concejo de Bienes Comunales (órgano miembro de la nueva estructura comunal), las empresas no tienen la autonomía suficiente para poder decidir por ellas mismas sobre su futuro.

Aunado a esto, las mismas empresas responden a la Asamblea, órgano máximo de gobierno y compuesto por la población entera de Cherán.

El desafío está en fomentar el diálogo entorno a la situación de las empresas, las posibilidades que existen en torno al correcto manejo de recursos naturales así como la generación sana de empresas de economía social por parte de la misma población. Este diálogo debe derivar, procesualmente, en decisiones concretas por parte de la misma población.

Posteriormente, se podrán ir desarrollando todos los elementos formativos propios de la orientación económica que apoyarán a resolver las necesidades particulares de cada una de las empresas, mencionadas en los logros.

Se puede resumir que estas necesidades empresariales en especial, se cruzan con problemáticas políticas que necesitan ser resueltas antes de poder proceder con la orientación.

Por otro lado, la **empresa colectiva particular**, tiene los siguientes desafíos:

- Ir tomando decisiones que los vayan conjuntando cada vez más como un solo colectivo.
- Afianzar su identidad grupal.
- Entrar en diálogo con su comunidad respecto al tema de la madera.

El último de los desafíos será un indicador de la unidad madura del grupo. En la medida en que puedan presentarse ante su comunidad y mostrar esta necesidad de manera sana y asertiva, podrá decirse que se han consolidado como grupo.

Aprendizajes:

La labor de orientación es fructífera siempre y cuando haya los medios concretos para poder realizarla.

Si se pretende que la orientación sirva más allá de sectores privados y también se una a la cuestión pública, especialmente desde comunidades de naturaleza indígena donde tienen la figura de las empresas comunales, es necesario que la formación sea más amplia.

Los agentes en tierra necesitan herramientas amplias y especializadas para poder ir mejorando el diálogo y acuerdos, especialmente en temáticas políticas (entendidas desde la misma comunidad).

Finalmente, es necesaria la profundización en torno a la Economía Social como propuesta ideológica. Si bien, existen comunidades que tienen perspectivas comunitarias, es una realidad que se está perdiendo cada vez más por la penetración de la ideología neoliberal. Es necesario poder encontrar la manera de fortalecer esta incursión profunda en la Economía Social. Si esto ya es un fenómeno que se está presentando en las comunidades indígenas, todavía será más grave en las ciudades y difícil romper con ese tipo de pensamiento.

2.2.4. Diagnóstico intermedio de las empresas comunales.

Finalmente, a las 3 empresas comunales se les realizó un diagnóstico intermedio. Los mismos tuvieron un carácter comparativo respecto de los primeros realizados y muestran cierta evolución en las organizaciones.

2.2.5.1. Resultados.

A continuación, se transcriben los resultados comparativos por cada una de las empresas.

Vivero Comunal.

Dimensión social

Mayo 2016	Diciembre 2016
Grave problema organizacional. A la larga podría traer graves problemas.	Hubo cambios en la planta de trabajadores y aquellos que generaban mayor conflicto fueron reubicados por la misma población, esto facilitó la comunicación. Mayor concordia en la directiva, pero los problemas con el área laboral no ha cesado.
Gran parte de la información importante recae en una o dos personas.	La información sigue recayendo en solo unas cuantas personas.
Área de producción excesivamente centralizada y sin compartir información.	Área de Producción ha sido retomada por personas de la antigua administración. Por ahora está estabilizándose, sin embargo, falta socializar y sistematizar la información porque sigue centralizada.
Quiebre en la confianza de la empresa.	Recuperación en la confianza entre los miembros de la empresa.

Dimensión Empresarial

Mayo 2016	Diciembre 2016

Claridad en la identidad y misión de la empresa.	Se ha avanzado en el conocimiento de la empresa. Los miembros han profundizado la utilidad del Vivero.
Los aspectos más especializados y externos son los que requieren atención (como la cuestión jurídica de la empresa, cómo aprovecharla).	Existe una potencial crisis ante la baja en los pedidos por parte de CONAFOR.
Se distingue la calidad de manera empírica pero no tienen ningún tipo de control clarificado, escrito y con capacidad de ser compartido.	Disminución en la calidad de la planta, pérdida en la producción y falta de conocimiento exacto en la capacidad efectiva de producción (no en la potencial).
Existen elementos que no dependen de ellos y que propiamente dependen del Concejo de Bienes Comunales hasta hoy.	La información financiera está aún muy centralizada. Esto hace que la información no sea oportuna para tomar decisiones de peso en la empresa. Propuestas de inversión y endeudamiento deben salir del mismo Vivero y ser aprobadas por el Concejo de Bienes Comunales.

Dimensión de Innovación

Mayo 2016	Diciembre 2016
-----------	----------------

Limitada en productos pero no en los métodos.	Ante la baja en los pedidos de CONAFOR, se hace más urgente diversificar la producción para la venta.
Muchos de sus métodos han sido conseguidos por ingenio.	Es necesario innovar en el producto y en los métodos.

Dimensión de Redes

Mayo 2016	Diciembre 2016
Hay ciertas alianzas que se han establecido y se identifican claramente sujetos externos que interactúan con la empresa, sin embargo no salen de buscar recursos y llevar a cabo sus labores por sí mismos. El trabajo en red está muy limitado, falta bastante consciencia en torno a ello.	Sigue siendo necesario descubrir el trabajo en redes.

Aserradero Comunal

Dimensión social

Mayo 2016	Diciembre 2016
Estabilidad en las dinámicas sociales internas de la empresa.	Estabilidad social pero desmoralización ante la crisis.

Claridad del liderazgo y el manejo de conflictos balanceado. No es una metodología que sea comunitaria sino más bien jerárquica.	Se ha perdido el rumbo sobre los posibles caminos a tomar para el futuro de la empresa.
La estructura está bien definida y el trabajo en equipo más consolidado.	No hay claridad en las funciones de los directivos, a veces se cruzan las decisiones.
Lo que se estima necesario es trabajar un poco más el involucramiento de los miembros de la empresa en la toma de decisiones y afinar la cuestión de la estructura.	Falta de mayor conciencia de equipo pero la desmoralización no motiva el deseo de organizarse.

Dimensión Empresarial

Mayo 2016	Diciembre 2016
Límite en capacidad de suministro por la cuestión jurídica de la comunidad (Estatuto Comunal), y por lo tanto no hay un Plan Forestal y no se está aprovechando la madera del lugar.	Se ha perdido el rumbo ante la crisis. Se ha ganado mayor conocimiento con el tiempo pero se estancan las posibilidades.
Constante desabasto y por ende un peligro de incumplimiento con los clientes y la constante posibilidad de cerrar sus puertas.	Misma situación que en mayo respecto al abastecimiento, intentos de trabajo con Bienes Comunales fracasaron. Mayor desabasto. Riesgo de perder clientes.

<p>Se ha sostenido por los esfuerzos de los miembros de la empresa, pero se requiere no sólo de la capacitación sino también diversificar las fuentes de ingreso.</p>	<p>Ha logrado mantener un nivel alto de calidad y luchar por competir en precios para seguir vendiendo y mantenerse.</p>
	<p>Necesaria mayor fluidez en la información financiera para tomar decisiones oportunas.</p> <p>Existen decisiones muy delicadas para el negocio que dependen del Concejo de Bienes Comunes y que impide que Aserradero avance (materia prima, inversión, deuda).</p>

Dimensión de Innovación

Mayo 2016	Diciembre 2016
<p>Hay métodos que se emplean que van buscando maximizar las ganancias. Sin embargo, son medidas que se toman ante las circunstancias adversas y no de manera sistemática, pensada y calculada.</p>	<p>Han mantenido innovaciones en productos al fin de poder venderlos a mejor precio y mantenerse. Sin embargo es una innovación empírica no registrada.</p>
<p>La empresa necesita con urgencia evaluar esta área para poder encontrar medios que diversifiquen sus fuentes de ingresos así como para que se sostengan las ganancias actuales.</p>	<p>Sigue siendo una posibilidad a considerar el diversificar los ingresos.</p>

Dimensión de Redes

Mayo 2016	Diciembre 2016
Se encuentra que tienen muchos posibles aliados con los que no se están entablando relaciones mutuamente beneficiosas. La empresa necesita aprender a utilizar las redes.	No ha habido cambios. Tomar en cuenta las consideraciones de mayo.

Mina de Pétreos y Adocretos

Dimensión social

Mayo 2016	Diciembre 2016
Estabilidad social aunque muy jerárquica.	Hay mucha claridad sobre la empresa y las posibilidades a futuro. Hay deseos de llevarla a otro nivel.
Mayor injerencia por parte del Concejo de Bienes Comunes. No desestabiliza. No hay trabajo grupal sino Jerárquico.	La directiva trabaja bien en equipo pero no tiene clara sus funciones para poder ir expandiendo más sus posibilidades.
Se percibía un trabajo desde funciones y no en equipo.	No hay rendición periódica de cuentas.

Condiciones para trabajo grupal por la disposición.	
---	--

Dimensión Empresarial

Mayo 2016	Diciembre 2016
Grandes fortalezas empresariales en cuanto a producción, obtención de recursos y calidad; necesario sistematizar sus logros para que puedan tener planeaciones sostenidas a largo plazo.	Excesos de pedidos, la producción no puede abastecer tantas solicitudes. Sistematizar y profesionalizar procesos. El desempeño es bastante bueno. Es indispensable mayor comunicación e información oportuna por parte de la contabilidad.
Claridad en torno a los productos, su calidad, sus precios, los requerimientos que conllevan.	Se puede perfeccionar la calidad por medio de la profesionalización y sistematización.
Recurrente búsqueda de clientes pero existe una incapacidad de cumplir con la producción de acuerdo con la frecuencia de solicitudes de cantidades.	No se puede cubrir la cantidad de pedidos.

Invertir más en la empresa, especialmente en la maquinaria, sin embargo eso es un elemento que depende del Concejo de Bienes Comunes.	Persiste la necesidad de inversión.
---	-------------------------------------

Dimensión de Innovación

Mayo 2016	Diciembre 2016
Lleva procesos de innovación empírica con el material que sirve para fabricar los productos. Simplemente falta sistematizar para tener mejores procesos y productos.	No ha habido cambios. Tomar en cuenta las consideraciones de mayo.
Igualmente sería benéfico lograr innovar en metodologías de organización.	

Dimensión de Redes

Mayo 2016	Diciembre 2016
No se explotan las relaciones externas. Sin embargo, la presente empresa emplea de manera abierta sus relaciones con el gobierno para beneficio suyo, aunque también llega a ser en deterioro de la misma por las donaciones que les solicitan.	No ha habido cambios. Tomar en cuenta las consideraciones de mayo.

2.2.4.2. Resumen de retos principales para las empresas comunales.

Vivero	Aserradero	Mina
<ul style="list-style-type: none">•Revisar el proyecto de Vivero Forestal Comunal (¿Qué queremos de él?).•Taller de Funciones para la Directiva del Vivero y reorganizar su funcionamiento así como la interacción con el Concejo de Bienes Comunales.•Una vez reorganizada, trabajar la relación entre los miembros de la empresa, directivos y trabajadores.•Generar manuales, reportes y escritos que hagan accesible toda la información.•Saber porqué la disminución en los pedidos de CONAFOR.•Establecer un área de ventas que se dedique a buscar nuevos clientes y que lleve los procesos de negociación con conocimiento de sus capacidades de producción.•Establecer procesos y estándares de calidad.•Hacer más fluida la información financiera.•Innovar en productos y métodos de producción.•Necesario comenzar a pensar en una red empresarial.	<ul style="list-style-type: none">•Indispensable desarrollar una estrategia para tocar los temas jurídico-territoriales (Estatuto Comunal, Plan de Aprovechamiento Forestal), que tanto urgen para hacer los aprovechamientos debidos.•Se puede avanzar sistematizando los conocimientos actuales y dando mayor capacitación en las cuestiones financieras y contables.•Posibilidad de elaborar un Plan de Aprovechamiento Forestal para fines de conocimiento.•Necesario dialogar con la población y posicionar el tema de aprovechamiento sustentable.•Verificar posibilidades de diversificar ingresos.•Taller de funciones para Directivos de Aserradero.•Necesario revalorar la manera de interactuar del Concejo de Bienes Comunales con la empresa.	<ul style="list-style-type: none">•Sistematizar y efectivizar con más delicadeza los procesos de producción (tiempos y capacidad instalada), es decir, producir más en menos tiempo.•Invertir en más maquinaria, especialmente de producción.•Controlar con mayor cuidado las fuentes de materia prima (urgente).•Mejorar la fluencia de información entre contabilidad y empresa.•Generar planeación a largo plazo para la empresa a fin de comprometer a las siguientes administraciones.•Taller de funciones para Directiva de empresa (presidente, secretario, tesorero, gerente).•Sistematizar los conocimientos obtenidos al innovar en las mezclas.•Definir estado de la empresa respecto a decisiones que involucran al Concejo de Bienes Comunales.

2.2.5. Problemática territorial.

En el transcurso del semestre se tuvo diversas pláticas y asesorías en temas muy particulares y específicos de territorio, todos jurídicos: agrario, civil, mercantil e incluso penal. Todas ocasionales, no formales y tampoco metodológicamente registrados por solicitud de las personas a las que se atendieron a partir del contacto con las autoridades.

La cooperación en este tema no fue para nada sencillo. Se descubrieron muchos intereses cruzados en la comunidad respecto al territorio, desde los más nobles que buscaban su cuidado respecto de los bosques hasta de quienes ya se sentían dueños de parcelas y praderas completas. Las autoridades mostraban un auténtico deseo por resolver el asunto pero estaban claramente conscientes del grave problema que conllevaba dialogar este tema con la población. Se tendría que llevar a cabo con absoluta delicadeza.

Para ello se consideró la posibilidad de trabajar en conjunto con el grupo de Kaxumbekua, colectivo formado desde el semestre anterior por los participantes del Diplomado de Economía Social y Solidaria de Cherán.

Después de convocarlos, se dialogó con ellos el 21 de septiembre de 2016 pero no se pudieron concretar acuerdos respecto a esta idea. Varios de sus miembros estaban involucrados en puesto de Gobierno Comunitario y sabían la complicación que traería para ellos meterse a dialogar dicho tema. Ya siete días después, el 28 de septiembre, se tomó la decisión firme de no abordar ese tema con la población pues no se sentía que fuera un tiempo adecuado. Una última junta el 14 de diciembre sirvió para pensar sobre las posibilidades de trabajar en conjunto a partir del año siguiente.

Ante esta imposibilidad, se continuaron los diálogos ocasionales y no formales con las autoridades, a fin de ir dialogando, negociando y abriendo caminos para poder resolver el camino territorial.

Finalmente, se acordó con el Concejo de Honor y Justicia, el Concejo de Bienes Comunales y el Consejo de Mayor, que se entregaría una investigación documental que permitiría mantener mayor claridad sobre la situación territorial de la comunidad a fin de que ellos pudieran tener elementos para poder resolver los asuntos.

Dicha investigación fue terminada y entregada el 17 de noviembre de 2016 al Consejo Mayor y al Concejo de Bienes Comunales, y el 6 de diciembre del mismo año al Concejo de Honor y Justicia.

2.2.6. Actividades Diversas.

Durante el semestre narrado, surgieron requerimientos por parte de la comunidad en dos actividades específicas: Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos y Diálogos con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha y la preparación del Diplomado: “Una economía desde nuestra tierra.”

2.2.6.1. Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos.

Consistió en un taller elaborado durante los días 14 de septiembre de 2016, 17, 19 y 24 de octubre 2016, 7 y 18 de noviembre del mismo año.

Para ello, se realizó una propuesta de “Guía de Capacitación para la Gestión de Proyectos Económicos en los Municipios”.

Las sesiones fueron llevadas a cabo y hubo participantes de todos los Concejos. Incluso hubo acompañamientos personalizados. El Concejo que más se benefició y terminó poniendo en orden todos sus proyectos fue el de Bienes Comunales.

2.2.6.2. Diálogos con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha.

Por iniciativa de uno de los K’eris del Consejo Mayor, se tuvo contacto con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha. El Instituto deseaba poder llevar a cabo una vinculación que permitiera a los estudiantes, que tuvieran la obligación de llevar a cabo su servicio social



o sus prácticas profesionales, pudieran desempeñar sus labores dentro de las empresas comunales. Incluso existía el ofrecimiento de que sus profesores e investigadores participaran apoyando en las diversas necesidades especializadas que

hubiera en la comunidad, tanto de proyectos económicos como de investigación de campo.

Las reuniones se llevaron a cabo los días 18, 19 y 24 de octubre de 2016 y 20 de diciembre.

Las primeras dos fechas fueron de diálogo y la tercera se hizo una presentación general para la planta académica completa. Igualmente estuvo el Concejo de Bienes Comunales y el Consejo Mayor.

La negociación no se concretó pues, si bien los profesores estaban en la apertura absoluta de involucrarse en los procesos, el Concejo de Bienes Comunales dudaba la inserción de los elementos. Parecía haber cierto celo de las labores desempeñadas.

Finalmente, las negociaciones se paralizaron mientras se esperaba una propuesta por parte del Gobierno Comunitario. Estos, no concertaron ninguna propuesta específica pues realmente no tenían el interés de generar una cooperación de esa índole.

Sólo hubo una reunión más, en la cual se dialogó sobre la posibilidad de reanudar los diálogos el año siguiente.

2.2.6.3. Preparación del Diplomado “Una economía desde nuestra tierra” para el año 2017.

Tal cual se expresa en la planeación, se diseñó un diplomado titulado “Una economía desde nuestra tierra” a fin de capacitar a agentes locales y potenciar la incidencia en su propia comunidad. Ese se realizó desde una perspectiva de economía social y solidaria pero enfocados y adaptados.

La propuesta curricular quedó como a continuación se transcribe:

Módulo(sesión) e Instructor	Temas y subtemas(descripción breve)	Calendario de sesiones
Módulo I	<p>Sesión de apertura y Nociones básicas de Economía Social.</p> <p>Objetivo: Conocer y comprender la propuesta teórica de la económica solidaria.</p> <p><u>Sesión 1.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y explicación del contenido del diplomado. • Concepto de la Economía Social. <p><u>Sesión 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la Economía Social. • Elementos básicos de la Economía Social. <p><u>Sesión 3.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía Social: una propuesta de una economía al servicio de la persona. • ¿Qué tanto hay de Economía Social en nuestra comunidad? 	<p>1 de abril.</p> <p>29 de abril.</p> <p>13 de mayo.</p>
Módulo II.	<p>Reconocimiento de experiencias en Economía Social</p> <p>Objetivo: Conocer ejemplos prácticos de economía social en el país y aprender su experiencia.</p> <p><u>Sesión 4.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del proceso de Capeltik (Chiapas). • Experiencia de comunidades de aprendizaje en Querétaro (Beto). • Ejercicio práctico de comparación con la realidad propia. 	<p>27 de mayo.</p>
Módulo III	<p>Análisis de la realidad económica I</p> <p>Objetivo: Conocer la metodología de análisis de realidad económica que se implementará para analizar la realidad económica de Cherán.</p> <p><u>Sesión 5.</u> Teoría sobre la metodología de análisis de la realidad económica local I.</p> <p><u>Sesión 6.</u> Teoría sobre la metodología de análisis de la realidad económica local II.</p>	<p>10 de junio</p> <p>1 de julio</p>

<p>Módulo IV</p>	<p>Análisis de la realidad económica II</p> <p>Objetivo: Analizar la realidad económica de Cherán en base a la metodología propuesta.</p> <p><u>Sesión 7.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la realidad económica – Territorio. • Análisis de la realidad económica – Recursos naturales. <p><u>Sesión 8.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la realidad económica – Dinámicas económicas de actividades primarias, secundarias y terciarias. <p><u>Sesión 9.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la realidad económica – Situación de pobreza y rezago social. • Conclusiones del análisis de la realidad económica en Cherán a nivel local. 	<p>15 de julio</p> <p>29 de julio.</p> <p>12 de agosto.</p>
<p>Módulo V Instructor</p>	<p>Análisis de realidad y Reconstrucción del Tejido Social</p> <p>Objetivo: Ubicar el análisis de la realidad local en un contexto nacional y global, desde la perspectiva de Reconstrucción del Tejido Social, a fin de entender a mayor detalle las dinámicas económicas.</p> <p><u>Sesión 10.</u> Análisis nacional y global desde la perspectiva del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la Reconstrucción del Tejido Social. • Elementos de la Reconstrucción del Tejido Social. • Perspectiva de la Reconstrucción del Tejido Social. • Análisis nacional y global desde la Reconstrucción del Tejido Social. <p><u>Sesión 11.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación entre las dinámicas nacionales-globales y las dinámicas locales. • Síntesis completa del análisis de la realidad. 	<p>26 de agosto.</p> <p>9 de septiembre</p>

Módulo VI	<p>Planear para transformar y Cierre</p> <p>Objetivo: Concluir el diplomado con una propuesta práctica a partir del Marco Lógico.</p> <p><u>Sesión 12.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización de potencialidades de la localidad a partir del análisis. • Teoría del Marco Lógico: propuesta para planeación aplicativa. <p><u>Sesión 13.</u> Aplicación del Marco Lógico.</p> <p><u>Sesión 14.</u> Exposición de Marcos Lógicos y retroalimentación.</p>	<p>23 de septiembre</p> <p>7 de octubre 21 de octubre</p>
------------------	---	---

2.3. Tercer semestre, año 2017

Condensado de fechas y actividades relativas al Tercer semestre.

Las actividades medulares que se narrarán en el presente apartado serán las siguientes:

Fecha	Actividad
11/02/2017	Reunión con Estructura de Gobierno Comunal ante contingencia de Madera.
13/02/2017	Reunión para la revisión de avances con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha respecto a servicio social y residencias.
13/02/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
20/02/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
02/03/2017	Reunión para la revisión de avances con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha respecto a servicio social y residencias.
06/03/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
16/03/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
18/03/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
20/03/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
01/04/2017	Primera Sesión de Diplomado.
01/04/2017	Reunión para elaboración de Reglamento de Manejo Forestal.
29/04/2017	Segunda Sesión de Diplomado.
13/05/2017	Tercera Sesión de Diplomado.
27/05/2017	Cuarta Sesión de Diplomado.
10/06/2017	Quinta Sesión de Diplomado.
01/07/2017	Sexta Sesión de Diplomado.
15/07/2017	Séptima Sesión de Diplomado.
29/07/2017	Octava Sesión de Diplomado.
12/08/2017	Novena y Décima Sesión de Diplomado.

2.3.1. Levantamiento de los “tala montes” locales y la situación forestal de Cherán.

2.3.1.1. Narración del acompañamiento.

Ocurrió durante este semestre, un acontecimiento de gran trascendencia para la comunidad.

Resulta que el 1° de febrero de 2017, los “tala montes” “ilegales” de la comunidad de Cherán (se les denominaba así porque no tenían regularizados, según las reglas de la comunidad, sus aserraderos) tomaron una camioneta del Aserradero Comunal y la llevaron a la plaza principal junto con la madera que cargaba.

Una vez en la plaza, la pintaron con mensajes de protesta, le pusieron lonas, la rodearon y amenazaron con prenderle fuego. Su petición era clara: exigían la presencia del Concejo de Bienes Comunales y que respondieran ante las acciones que habían tomado contra ellos.

Lo que había pasado es que, durante la semana anterior al suceso, el Concejo de Bienes Comunales había organizado una inspección y redada para ubicar los aserraderos clandestinos que seguían consumiendo la madera de la comunidad y clausurarlos. Una parte de la población exigía esta acción ante la tala indiscreta y a pleno sol que venía dando por parte de los dueños de dichos aserraderos clandestinos. Entonces, estos, decidieron tomar represalias y ocurrió lo narrado.

El coche permaneció en la plaza durante dos días. La tensión era palpable mientras los “tala montes” daban rondas de vigilancia alrededor de la camioneta. Exigían hablar con las autoridades, especialmente con los integrantes de Bienes Comunales. Se decía que cómo era posible que se les exigiera a ellos (los “tala montes”) seguir unas reglas que ni siquiera eran claras para todos pero que las mismas personas del aserradero comunal no las cumplieran.

La tensión alcanzó su cúspide el día siguiente, 2 de febrero, cuando en la noche quisieron entrar por la fuerza a la Casa Comunal (antiguo Palacio Municipal) a fin de exigir una respuesta. La ronda comunitaria bloqueó el acceso y, pacíficamente, hizo frente a los “tala montes” mientras algunas autoridades locales los encararon para tratar de hacer un diálogo. Finalmente, después de un forcejeo tenso, se llegó al acuerdo de llevar el tema a las asambleas y así poder decidir.

Culminado el conflicto, el Consejo Mayor se contactó conmigo y lo invitó a participar en una reunión de autoridades al día siguientes, es decir, 3 de febrero de 2017. En esta reunión se pretendía fijar una postura ante las Asambleas sobre el tema de Manejo Forestal a fin de avanzar y dar solución al asunto de los “tala montes” ilegales. La cuestión residía primordialmente en cómo dar respuesta a toda la comunidad.

Era claro para todos los presentes que se tenía que el problema residía en la falta de claridad respecto de las reglas que se tenían sobre la madera y su manejo. Por ello, se planteaba con claridad la necesidad de poder tener una especie de Reglamento Forestal para cubrir estos problemas y, además, anticipar los posibles conflictos que se suscitaran a futuro. Ahora, lo

delicado consistía en que la comunidad no considerase dicha iniciativa como un intento para aprovechar comercialmente el bien natural, sino para su cuidado.

Se acordó dejar muy claro ante la comunidad la propuesta de hacer el planteamiento de la necesidad de un Reglamento de Manejo Forestal y de que participaran tanto las autoridades responsables del tema como todas las personas interesadas de la comunidad, de preferencia que fueran comisiones por parte de cada barrio o que dichas comisiones dieran sus propios proyectos.

Durante los siguientes días se fueron teniendo las asambleas de barrios en las cuáles se hicieron las propuestas. En todos los barrios se aceptó la idea y se acordó comenzar a trabajar a la brevedad. Por lo que se estipuló como día de inicio el 20 de febrero de 2017.



En el interludio, se tuvo una reunión formal el día 13 de febrero y otras no formales por las cuáles se elaboró un borrador del Reglamento de Manejo Forestal. En él participaron: Consejo Mayor, Concejo de Bienes Comunales, Consejo de Honor y Justicia y Aserradero Comunal.

Finalmente, a partir del día 20 de febrero, se comenzaron las sesiones de elaboración. Un servidor apoyó como mediador en las juntas de la fecha anteriormente mencionada así como en las fecha 6 y 16 de marzo. Sin embargo, la comunidad solicitó que fueran las propias autoridades comunales las que continuaran el proceso; les era indispensable sentir que sus propias autoridades estaban tomando el caso en sus manos además del natural celo de la comunidad con sus temáticas. Sin embargo, pude permanecer como espectador.



Durante las fechas mencionadas, así como las otras acontecidas en fecha 18 y 20 de marzo, así como 1 de abril, todas del año 2017, se pudieron apreciar varias cavilaciones por parte de la comunidad:

- No se deseaba, de ninguna manera, que el Reglamento de Manejo Forestal fuera para beneficiarse de la madera sino para cuidarla, por lo que preferían el nombre de Reglamento de Cuidado Forestal.
- Que sabían que ese Reglamento dependía, legalmente, del Estatuto Comunal que no estaba terminado por parte de la administración actual, uno que actualizará las necesidades de la comunidad e incluso integrara a todos los comuneros.
- Que deseaban que el reglamento incluyera a las empresas comunales a fin de efficientizar sus trabajos para el bien de la comunidad.
- Que tenía que ser dialogado una y otra vez hasta que todos los barrios estuvieran de acuerdo.

Los avances se detuvieron a partir de la última fecha debido a las fiestas de Semana Santa. Según comentaban los mismos pobladores, es común que en Cherán, todas las actividades se detengan durante fechas donde hay fiestas.

2.3.1.2. Resumen de problemática territorial.

En el presente apartado, se resumirán los datos base que ayudarán a comprender un poco más la problemática territorial vivida por el municipio de Cherán. Toda la información fue obtenida de la resolución Presidencial de fecha 23 de agosto de 1984 emitida por la Secretaría de la Reforma Agraria.

- I.** Cherán vive el asolamiento del crimen organizado que consume sus bosques. Comunidades vecinas participan en este saqueo y los comuneros de Cherán no ven con agrado esto.
- II.** Ocurre el levantamiento y se proclama el deseo de “Reconstituir el Territorio”, que para los Cheranenses significa la salvaguarda del territorio original de Cherán.
- III.** Se retoma la resolución presidencial del 23 de agosto de 1984 por la cual quedaba claro el territorio originario de Cherán mediante dictamen paleográfico efectuado por

el Departamento Jurídico 1° de febrero de 1952. Ahí se determinó que la comunidad de “San Francisco Cherán”, tiene el título virreinal (reconocido como Cédula Real) datada en los años 1552, 1565 y 1575.

- IV. En dicha resolución se reconocen, a la fecha de la presente resolución, 2,100 comuneros.
- V. El territorio en cuestión es de 20,826-95-57 hectáreas; donde existen conflictos territoriales de la siguiente manera:
 - a. Con Carapan, Municipio de Chilchota → 204-10-00 Hectáreas.
 - b. Cherán-Atzicurín (o Cheranástico), Municipio de Paracho → 72-25-07 Hectáreas.
 - c. Arantepacua, Municipio de Nahuatzen → 70-30-03 Hectáreas.
- VI. Que existen 2,695-60-00 hectáreas ocupadas por pequeñas propiedades o posesiones que forman unidad topográfica.
- VII. Se consideran 283-54-39 hectáreas, de zona urbana como excluida del proceso comunal.

La siguiente información ha sido tomada de la ejecución de la resolución Presidencial de fecha 16 de agosto de 1984, realizada a través de la Secretaría de la Reforma Agraria, en fecha 28 de julio de 1986:

- I. Se reconoce y titulan las 20,826-95-57 hectáreas; se expide un Plano Aprobado.
- II. Se inician los procesos para resolver los conflictos mencionados, de igual manera se declara el inicio del proceso de restitución de la superficie expresada de pequeñas propiedades o posesiones.

2.3.2. Cierre de diálogos con el Instituto Tecnológico Superior Purépecha.

A partir del acontecimiento de los “tala montes” ilegales, el Instituto Tecnológico Superior Purépecha, hubo comunicación en la fecha 13 de febrero de 2017.

La preocupación de la institución residía en la posibilidad de continuar el diálogo para asegurar la participación de sus estudiantes en las empresas comunales. Creían que, mientras que las dificultades sociales debido al acontecimiento de la madera persistieran, sería imposible poder continuar el diálogo o concretar las negociaciones de apoyo hacia las

empresas comunales. El Gobierno Comunal tendría que garantizar la seguridad de sus estudiantes e investigadores.

Se planteó esperar un mes para ver cómo continuaba el clima social.

Finalmente, y aunque existió cierta pacificación social respecto al tema por el trabajo en torno al Reglamento Forestal, se tuvo una última reunión en fecha 2 de marzo y se terminó de acordar que no habría apoyo por parte de la institución hacia las empresas comunales en el marco de dichas negociaciones.

2.3.3. Sesiones de Diplomado “Una economía desde nuestra Tierra”.

Finalmente, se llevaron a cabo las sesiones de diplomado en los tiempos acordados e igualmente se tuvieron aprendizajes según cada tema. A continuación, se resumen:

Sesiones	Aprendizajes
Sesión 1 – Concepto de Economía Social	Los participantes pudieron ir descubriendo valores que les son importantes, desde una perspectiva económica, para Cherán. Se sintieron en sintonía con la idea de la Economía Social y Solidaria e incluso se expresó que en Cherán se viven varias actividades de Economía Social y Solidaria.
Sesión 2 – Historia de la Economía Social y Elementos básicos de la Economía Social.	Los participantes no sólo vieron la historia de la Economía Social desde la perspectiva occidental sino que también recuperaron su propia historia y los elementos de solidaridad económica que ha habido entre ellos a través del tiempo.
Sesión 3 – Economía Social: una propuesta de una economía al servicio de la persona y ¿Qué tanto hay de Economía Social en nuestra comunidad?	Formalmente, los sacaron los beneficios que traen en su comunidad los comportamientos de economía social y solidaria comparado con las posturas individualistas. Mostraron orgullo ante la postura solidaria de su comunidad y reconocieron las influencias exteriores que los quieren mover a ideas más individualistas.

Sesión 4 – Reconocimiento de experiencias de Economía Social.	Se sintieron sorprendidos por las posibilidades que han logrado desarrollar otras comunidades indígenas en el país y comenzaron a dialogar en las posibilidades que ellos tienen como pueblo purépecha.
Sesión 5 – Teoría sobre la metodología de análisis de realidad económica local I.	Sintieron útil la herramienta que les permite analizar la realidad de su comunidad.
Sesión 6 – Teoría sobre la metodología de análisis de realidad económica local II.	Profundizaron y comprendieron las dinámicas económicas de su propia comunidad.
Sesión 7 – Análisis de realidad económica – Territorio y Recursos naturales.	Reconocieron la situación de su territorio y problemáticas que la involucran así como los recursos naturales que tienen y como son considerados por ellos mismos.
Sesión 8 – Análisis de la realidad económica – Dinámicas económicas de actividades primarias, secundarias y terciarias.	Lograron mapear y graficar los diferentes sectores económicos que hay en su comunidad y quienes poseen mayor, poder así como quienes permiten mayor flujo de dinero.
Sesión 9 – Análisis de la realidad económica – Situación de pobreza y rezago social; conclusiones.	Se profundizó sobre la perspectiva de pobreza que tiene la comunidad y que no es igual a Occidente, que es más bien una concepción material de pobreza. Ellos aceptan que la pobreza es más una expresión humana de carencia de valores, de historia, de vida comunitaria y familiar. Ser pobre es estar sólo y no tener una identidad y algo que defender.
Sesión 10 – Análisis nacional y global desde la perspectiva del Proyecto de Reconstrucción del Tejido Social.	Apreciaron a mayor profundidad el Proyecto de Reconstrucción de Tejido Social y su propuesta. Coincidieron en las perspectivas medulares de la desintegración de la sociedad.

	Se planteó la importancia de la economía en la comunidad para poder apoyar a la reconstrucción del tejido social.
--	---

Finalmente, el proyecto culminó en la propuesta de proyectos de Economía Social y Solidaria que pudieran aplicarse en la comunidad para su bien.

3. Capítulo III. Conclusiones del Estudio de Caso.

3.1. Bases conceptuales

El presente apartado contendrá cada una de las conclusiones, por cada temática importante experimentada, respecto de las prácticas sociales observadas que fomentan o dificultan la vivencia de la Economía Social y Solidaria.

Estas prácticas pudieron ser observadas a través de las vivencias en cada uno de los proyectos implementados, actividades e incluso convivencias diarias. Si bien existen otras tantas prácticas en la comunidad como las fiestas religiosas o las civiles que tienen un carácter eminentemente social e incluso solidario, sin embargo, dado que no fueron objeto de la presente investigación, me limitaré a señalar lo observado en las principales actividades.

Ahora, servirá tener en claro el concepto de Economía Social y Solidaria que se emplea para el presente estudio de caso y que se vuelve a citar a continuación:

“La economía social y solidaria se define primero como un movimiento socioeconómico. Su base son los valores y principios que están orientados a la construcción de una economía centrada en las personas, su desarrollo integral y fomento de prácticas de cooperación y solidaridad en sus comunidades... promueve la dignificación de las personas mediante el trabajo, teniendo en cuenta dimensiones económicas, socioculturales, políticas y medioambientales. Sus frutos son el resultado de decisiones democráticas y participativas sobre las modalidades de producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios producidos para la satisfacción de las necesidades colectivas e individuales.” (Oulhaj, L.; 2013, p. 23-25).

De tal manera que las prácticas que se ubicarán serán aquellas bajo los principios de:

- Personas como centro.
- Desarrollo integral de la persona.
- Fomento de prácticas de cooperación y solidaridad.
- Dignificación de la persona mediante el trabajo que tome en cuenta:

- Economía.
- Sociocultura.
- Políticas.
- Medioambiente.
- Democracia y participación sobre la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.
- Satisfacción de necesidades colectivas e individuales.

Se tratará de señalar aquellas que sean naturales de la propia población de la comunidad y que se observaron en el comportamiento o de las expresiones sintetizadas. De igual manera, al final de las prácticas señaladas o expresadas se hará una explicación particular del mismo.

3.2. Diplomado de Orientación de Empresas de Economía Social por parte de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

En el Diplomado impartido por la Universidad Iberoamericana de Puebla comenzaron 7 personas provenientes de Cherán y sólo finalizaron 4 de ellas.

Una primera observación es que todos los participantes fueron jóvenes, en su mayoría (5) por debajo de los 25 años de edad, aunque uno de ellos estaba casado. Por parte de la población adulta involucrada en las empresas comunales e incluso de gobierno, no hubo interés de prepararse respecto de estos temas. Fue más claro el deseo, desde el sector juvenil, de participar.

Lo que se pudo observar durante el transcurso del Diplomado fue lo siguiente:

- Los jóvenes participantes mostraron gran sensibilidad por los valores que expresaban abiertamente:
 - **Respeto a sus bosques** – Expresaban con claridad y coherencia el fundamento de su movimiento y de experiencias de sus abuelos y antepasados sobre el cuidado del bosque.
 - **Participación en actividades comunitarias** – Expresaban, prácticamente en su totalidad, haber participado en actividades comunitarias importantes como las “rondas comunitarias”, o las “guardias de los bosques”.

- **Importancia de la comunidad por encima de las ganancias económicas** – Se referían a las empresas comunales como dirigidas a resolver las necesidades que la comunidad ve como importantes. El Vivero responde a la necesidad del cuidado de los bosques, la “bloquera” (como le dicen a Minas de Pétreos) responde a la necesidad de mejorar el crecimiento de la infraestructura de la comunidad. Respecto a Aserradero, mencionan que la comunidad debe profundizar, dialogando, sobre la finalidad que tendrá.
- **Los tiempos y formas de la comunidad** – Los participantes solían mencionar que la comunidad tenía sus formas de hacer las cosas y nadie les dictaba cómo y de qué manera hacerlo. Mencionaban que Cherán es una comunidad que tiene un pensamiento propio que no permite que se abran empresas como lo harían en las comunidades que todo se tenía que ir dialogando con las Asambleas. Los tiempos no podían ser definidos por personas externas, sino que la misma comunidad iría diciendo cuándo.
- **Comunidad como ente regulador** – Confiaban en la asamblea, como expresión de la comunidad, para regular la vida en Cherán. La comunidad decide qué se hace, cómo se hace y desde dónde se hace.

Las concreciones anteriores fueron obtenidas a lo largo del Diplomado, son síntesis de las expresiones que se dieron cuando se tocaban temas de Economía Social.

3.3. Orientación a Empresas Comunales.

Durante la experiencia con las empresas comunales se pudo observar lo siguiente:

- **Existimos para Cherán** – Las empresas tiene claro que ahora existen para el beneficio de Cherán. Se demuestra en los relatos trastocados desde el levantamiento. Y se puede hablar de “las empresas” porque a pesar de las diferencias que existan entre sus miembros tienen claro que fueron escogidos para servir a su comunidad a través de sus labores. Cuando ante la comunidad se llegó a intentar planes de inversión para el crecimiento de las empresas, la misma comunidad ve esto con sospecha. Son palabras que no le son familiares ni suenan bien. La comunidad prefiere prolongar los diálogos que tienen que ver con temas de dinero, especialmente si tiene que ver con las empresas comunales. En numerosas ocasiones se apreciaron

expresiones por parte de la población e incluso miembros de las propias empresas donde decían que no se deseaban pleitos por el dinero, que lo que importaba era el trabajo y el servicio, que si por dinero se iban a estar peleando, mejor que la empresa no creciera.

- **Trabajo como servicio** – Los compañeros que trabajan en las empresas no tienen sueldo, reciben una compensación mínima. Ellos no ven el servicio que desempeñan dentro de la empresa como una carrera empresarial o algo donde pueden obtener el dinero suficiente para mantener a sus familias y generar ahorros. Muchos de ellos, incluso, tienen que hacer grandes sacrificios al aceptar esos trabajos. Hay madres trabajando que tienen que dejar a sus hijos y vivir el oprobio de sus esposos e incluso vecinos; padres de familia que tienen que buscar dos turnos de trabajo para poder seguir retribuyendo. Y si bien se ve como un servicio, igual se ve como un deber. La comunidad juzga fuertemente a quien no desea cumplir con la encomienda que se le ha dado en la empresa, el honor es lo que está en juego dentro de la comunidad. Es una mezcla de la consideración social con el deber social. Esto blindo a la comunidad contra la individualización que puede generarse.
- **Apertura al cambio y sectores comunitarios** – Durante la experiencia de Orientación, se pudo apreciar que tanto las mujeres adultas como los jóvenes, hombres y mujeres, de 30 años hacia abajo, estaban más receptivos a propuestas de cambio. En efecto, estos sectores mencionados se mostraban más sensibles y más abiertos a intentar nuevas cosas, como lo eran ejercicios para los temas que se presentaban o incluso tareas que les quedaran pendientes. Sobre todo las mujeres adultas, se mostraban emocionadas e incluso plenas cuando veían que estaban aprendiendo cosas que les servían para la vida diaria. Los jóvenes parecían tener ya esta cultura debido a sus estudios. Sin embargo, los hombres adultos solían ser más renuentes. Solían argumentar que ya no tenían nada más que aprender o que ya sabían lo que tenían que hacer. Todavía se mostraban más reacios si quien se les acercaba a apoyar o incluso enseñar algo era un joven.
- **Adultos vs. Jóvenes** – Algo que igual se apreció en las dinámicas de las empresas comunales era la que se daba entre adultos y jóvenes. Las personas adultas de la comunidad de Cherán parecen tener muy claro cuál es el lugar de los jóvenes: callar,

escuchar y aprender. Cuando uno interactúa con las generaciones más grandes, se encuentra con esta frase o la actitud que la reafirma. Si bien, en dos de las empresas, son jóvenes los que las dirigen, se puede ver la incidencia de personas de más de 30 años que marcan la pauta en que deben caminar. Esto lo ven como la experiencia que se comparte hacia la empresa pero que deben seguir los jóvenes. Aunque la dinámica asamblearia en la que suelen tomar las decisiones permea y por ello las ideas de los jóvenes se cuelan para facilitar los cambios. Existe un tipo de tamiz bastante interesante en este aspecto. Ahora, las experiencias más exitosas, como la Minas de Pétreos, demuestran que un buen balance entre la experiencia de los adultos y las nuevas herramientas que traen los jóvenes puede devenir en una excelente productividad y un funcionamiento óptimo.

- **Comunicación / Decisiones asamblearias vs. Directivas personales** – En las empresas igual existe la tensión de tomar decisiones de manera directiva por parte de posiciones de poder. Sin embargo, la práctica demostró que esto no beneficia en nada. Primero, al tomar decisiones directivas, la información se distorsiona porque no existe comunicación de dichas decisiones. Entonces suceden malentendidos, la gente se inconforma y hay un clima laboral de desconfianza, enojo y desaprobación. En cambio, cuando las decisiones se llegaron a hacer de manera asamblearia, es decir, considerando a los miembros y haciendo consenso, las decisiones eran asumidas por todos y no existían reclamos posteriores sino deseo de encontrar soluciones en conjunto. Segundo, dado que los colaboradores de las empresas no son contratados, sino que son elegidos por su asamblea, existe una consciencia clara de paridad en el trabajo, es decir, el gerente igual fue electo y no tiene porque tratarme como alguien inferior. Esta actitud es muy propia de Cherán. En la comunidad hay un balance siempre y cuando nos tratemos como iguales a pesar de las diferencias socioeconómicas que exista o de cualquier otra índole; ese trato se concibe como respeto y justicia. La dinámica de decisiones asamblearia integra esto, y es así porque las decisiones se toman en conjunto, se consideran los diversos puntos de vista, se platican, se discuten, se combinan, de encuentran nuevas posibilidades. A diferencia de la votación solamente democrática (entendida como la mayoría), aquí se busca que todos sean integrados dentro de la decisión. Un tercer elemento que perjudica en las

decisiones directivas es que los trabajadores se enajenan, es decir, son indiferentes respecto de lo decidido y no colaboran activamente para conseguir la meta planteada. Mientras que cuando se tomaban decisiones assemblearias existía mayor compromiso por parte de los miembros de la empresa para “sacar adelante las cosas”. En definitiva, parece que la dinámica assemblearia conlleva mayores beneficios en el funcionamiento de estas empresas.

- **Nosotros resolvemos nuestros problemas** – Una actitud frecuente encontrada en las empresas, incluso en Vivero (que sí llevó la Orientación), es que ellos se responsabilizan de sus propios problemas y no permiten que nadie externo sea decisivo para resolverlos. Esto se vio con más claridad en la relación con el Aserradero que, aunque no había una clara dirección de como tomar el problema de la madera, no tomaron opinión alguna sino fue hasta el momento del levantamiento, es decir, en un momento clímax. Es bien sabido que la comunidad de Cherán no permite que “las personas de fuera” sean quienes dirijan el destino de su comunidad, la intrusión se ve como agresiva, indeseada, fuera de lugar. Sin embargo, son muy pacientes, entienden el deseo de ayudar y con amabilidad dan a entender que aprecian los gestos de apoyo pero que entre ellos lo resolverán. Esto también se aprecia en las interacciones que hubo con el Concejo de Bienes Comunales, la actitud fue siempre de asumir el reto de su propio camino, incluso aunque no hubiera deseo de resolver los problemas. Pero no toda la comunidad era cerrada en sí. Con el Taller de Artes de Madera se dio una expresión balanceada de esta actitud, en ellos existió la apertura a recibir información del exterior, dialogar, cuestionar e incluso adoptar alguna que otra postura, siempre después de dialogarla assembleariamente. Esto sin evitar la propia responsabilidad o dejar de asumir su propio proceso.
- **Economía Social y Solidaria desde Cherán** – Se aprecia que, en la interacción con las empresas, existe una concepción de la Economía (del uso de los recursos) eminentemente solidaria, como anteriormente ya se había mencionado. Sin embargo, esta postura solidaria está dirigida de los individuos a la comunidad y no de la empresa hacia los individuos que la conforman. En efecto, la solidaridad de estas empresas reside en que sus miembros, y por ende las mismas empresas, viven y existen para beneficiar a la comunidad, a todos los miembros de ella y a la misma

como un ente colectivo. Es una expresión diversa de la solidaridad. Y la expresión social se encuentra en su manera de proceder, su enfoque comunitario.

3.4. Problemáticas territoriales

- **Territorio, expresión visible de la seguridad** – Como se había expresado en el apartado respectivo, la comunidad de Cherán consideraba el territorio uno de los temas centrales para su levantamiento: “Reconstitución del Territorio”. Para ellos, tener control de su territorio significaba la seguridad para ellos, sus familias y la comunidad entera. Como sentir que nadie extraño entre a la casa y se robe lo que es importante.
- **Cuidado de los bienes naturales** - Esto se veía reflejado, principalmente en el cuidado a los bosques y los ojos de agua que son la expresión más tangible de los bienes de la comunidad, sin embargo, igual habían pendiente con las canteras utilizadas por la empresa Minas de Pétreos e incluso un tema pendiente con los animales silvestres. Por eso para la comunidad era tan delicado el tema de la madera durante el tiempo antes del levantamiento y, nuevamente, durante el tiempo de los conflictos con los “tala montes” ilegales de la propia comunidad.

Durante el segundo momento, se presentaron expresiones profundamente axiológicas de la comunidad: por una parte, la necesidad de manutención de quienes usan la madera para trabajar, y por otra, un deseo más comunitario de que se cuidaran los bosques y se asegurara que no hubiera un consumo desmedido de la madera. Los “tala montes” representaban el clamor de varias generaciones que habían trabajado la madera en Cherán y se habían mantenido con esa actividad, el repentino levantamiento había dejado fuera un sector que no encontró su acomodo. Sin embargo, los “tala montes” entendían su error, “su mal”, por eso demostraban vergüenza, no se presentaron en las asambleas para defender su postura y su caso.

- **Los tiempos y formas de la comunidad** – Ahora, la solución del problema era muy clara, al menos desde el punto de vista jurídico. La comunidad tenía la característica de ser un territorio comunal, una de las figuras jurídicas agrarias contempladas en la Ley Agraria. Para la regulación de este tipo de tierras era necesario que los comuneros, a quienes se les reconociera la propiedad y posesión del territorio,

generaran un documento denominado “Estatuto Comunal” donde se contuvieran todas las regulaciones del territorio y los bienes contenidos en el mismo. Incluso, a partir de dicho documento, pueden generarse otros reglamentos que permitirían regular aspectos particulares. Ahora, el documento de la resolución donde se da el reconocimiento de la propiedad comunal sólo reconoce a 2,100 comuneros para dichas fechas, es obvio que muchos de esos comuneros ya habían fallecido, habían tenido progenie y no habían actualizado los cambios en el Registro Agrario. A la par de esto, cuando se dio la resolución, no se integró al resto de las personas que vivían dentro de la comunidad, por lo que estrictamente no eran comuneros, aunque de palabra y en acto se les tratara de semejante manera.

Basta hacer la aclaración que, en muchas comunidades indígenas con territorios agrarios sean ejidales o comunales, funcionan de esa manera y acuerdan mantener un orden donde quienes tienen el registro responden por toda la comunidad.

Sin embargo, el tema no era sencillo, hablar de una propiedad comunal era hablar de que todo era de todos, eso significaba que este tema trastocaba todas las propiedades en las que la gente había invertido durante tanto tiempo: casas, negocios, áreas de cultivo, áreas de bosque. Entonces el tema ya no era solamente un tema jurídico, sino también social y sobre todo político. Sería necesario poder lograr un diálogo comunitario que los llevara a dialogar para llegar a un acuerdo comunitario.

Las autoridades eran conscientes de todo lo anterior y sabían que requeriría un tiempo que incluso sobrepasaría a su periodo actual de gobierno, por lo que tomaron la firme decisión de no apresurar absolutamente nada sino comenzar a generar diálogo con las personas a partir de la coyuntura de los “tala montes”. Dicha coyuntura fue el momento adecuado para presentar un tema que no había alcanzado la importancia comunitaria como para dialogarse. Si bien, no fue posible proponer una reforma al Estatuto Comunal, sí se logró proponer un Reglamento de Cuidado Forestal. Las personas igual, ya habiéndoseles explicado toda la complejidad jurídica, optaron por resolver el problema del Cuidado Forestal antes que toda la complejidad jurídica que la comunidad presentaba.

- **Nosotros solucionamos nuestros problemas** – Ciertamente participé en la asesoría de este tema, sin embargo, la experiencia no fue tan sencilla como hubiera esperado.

Mientras entre los comuneros había quienes estaban en la apertura total de ser asesorados, había otros comuneros que me veían con gran desconfianza por no pertenecer a la comunidad. Así, finalmente, pidieron que fuera un comunero quien diera asesoría en el tema. Fue entonces cuando dejé de dar acompañamiento al proceso para que no se complicara y pudiera proseguir para bien de la comunidad.

Las autoridades y comuneros respondieron bastante bien. Consiguieron un asesor de la comunidad con bastante experiencia y, mientras tanto, el Concejo de Bienes Comunales comenzó los diálogos con los municipios aledaños para resolver los conflictos territoriales.

3.5. Diplomado “Una economía desde nuestra tierra”.

La experiencia del diplomado también arrojó información acerca de las prácticas que se tienen en la comunidad de Cherán. Las mismas son las siguientes:

- **El valor de su propia historia** – Durante el diplomado, una de las prácticas que surgió es la de hacer memoria de la propia historia. Cherán ha tenido una historia que muestra el empoderamiento de su gente: levantamientos, organización territorial, respeto hacia su cultura de manera ancestral. Reconocieron rasgos propios de su identidad a través de la historia y como ha habido una perspectiva económica en ella. Se reconoció que sus antepasados valoraban el trueque como medio económico, cosa que conservaban en la fiesta del Corpus. Igualmente, reconocen que conservan el carácter solidario de su economía a través de las fiestas religiosas, desde los patronos hasta las bodas y bautizos. Todas las familias cooperan y participan para poder llevar a cabo las celebraciones, todos daban e incluso había un rol de participaciones entre los familiares.
- **La familia como eje de la economía** – La gente de Cherán valora a la familia por sobre todo; el bienestar de la familia más allá de lo económico, muy ligado a un sentido moral católico, es vital para ellos. De tal manera que lo importante son los comportamientos económicos que permitan la unidad de la familia, que ayudan a que esta permanezca unida. Tal son las que se dan en las bodas o en los bautismos, los compadrazgos y apadrinamientos. Valores como unidad familiar, apoyo mutuo y honor social son profundamente apreciados. De tal manera que cuando los negocios que se emprenden generan desbalances familiares, es decir, generan disparidad

económica, motivan a la envidia o desvinculan a la familia, son vistos de la peor manera. Es muy bien visto que los familiares cooperen unos con otros y no se separen.

- **Producción de maíz, sustento de las fiestas** – Los participantes cayeron en la cuenta de que la producción de maíz es una práctica verdaderamente importante para las tradiciones de la comunidad. Casi todas las comidas que se consumen durante las fiestas conllevan alimentos hechos de maíz: tamales, “corundas”, “uchepos” entre otros. La producción de maíz es vital para la continuidad en las tradiciones de la comunidad, los participantes del diplomado consideraron que entonces era importante procurarla. Se comentó que durante los años había estado empezando a disminuir la producción del maíz y cada vez menos gente se estaba dedicando al campo. Por eso incluso quisieron llevar su proyecto común para la vinculación de agentes locales que cultivan maíz.
- **Intrusión de la cultura de Estados Unidos** – Otra práctica que se revela es la “importación” de prácticas económicas basadas en la cultura estadounidense. El capitalismo, la competencia, el deseo de productividad y progreso desmesurado, todas estas ideas han ido penetrando dentro de la comunidad a medida que los hombres y mujeres en Cherán han ido migrando al norte y volviendo. No sólo traen dinero sino valores diferentes. Así, en los años recientes se ha estado llevando a cabo un proceso de inculturación bastante singular, donde los valores traídos del “norte” se integran, pero se busca conservar la realidad propia de Cherán.

4. Fuentes de información

2do Conversatorio del Buen Convivir, ¿Cómo se construye el Buen Convivir?, 11-13 de septiembre de 2015, Cherán, Michoacán.

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (2006): Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas, Comisión Europea, MIMEO.

Conseil Wallon d'Economie Sociale, s/f; Fuente en Red: http://www.ecosolux.lu/fileadmin/ecosolux.lu/files/files/minecosol/GT2/Document6Fardes_070311_GT2ConnaiRepresen.pdf

González Candia, J.A. (2017), Sanar, Reconciliar y Reconstruir (documento privado).

González Candia, J.A., (2017) Configuración del Programa de Reconstrucción del Tejido Social, Centro de Investigación y Acción Social, Jesuitas por la Paz.

Jawad Natalia, Movimiento Obrero, s/f, Fuente en Red: <http://historiaciclobasicolacoronilla.webnode.es/tercero/movimiento-obrero/>

Mendoza Zárate s.J., G. y González Candia s.J., J.A. (2016) Reconstrucción del Tejido Social: Una apuesta por la paz; Centro de Investigación y Acción Social por la Paz del Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C.

MONZON, J.L. (2006): “Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector”, CIRIEC-España, n°56, pp. 9-24.

Oulhaj, L., Universidad Iberoamericana de Puebla, Miradas sobre la economía social y solidaria en México, 2013, Primera Edición.

Pérez de Mendiguren, J.C.; Etxezarreta Etxarri, E. y Guridi Aldonondo, L. (2008) ¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Conceptos y nociones afines. XI Jornadas de Economía Crítica Eco Cri, Bilbao.