



# **Evitando el fracaso ante la crisis: los casos de dos organizaciones indígenas y campesinas de la economía social y solidaria en Oaxaca y Chiapas**

*Avoiding failure in the face of crisis: The cases  
of two indigenous and rural organizations  
that are a part of the social and solidarity  
economy in Oaxaca and Chiapas*

Diego Orozco Fernández  
Universidad Iberoamericana Ciudad de México  
diego.orozco@ibero.mx

Alberto Irezabal Vilaclara  
Universidad Iberoamericana Ciudad de México  
alberto.irezabal@ibero.mx

## Resumen

En México se vive un contexto de crisis sistémica en los territorios indígenas y campesinos, que se agudiza con cada crisis económica, generando mayor exclusión y pobreza. El propósito de este artículo es analizar las condiciones y las estrategias de dos organizaciones indígenas y campesinas que forman parte de la economía social y solidaria (OICESS) que posibilitaron el desarrollo de sus iniciativas económico-productivas bajo condiciones de extrema adversidad. Como metodología de estudio, los autores implementaron estrategias de investigación acción en dos OICESS de reciente creación localizadas en los estados de Oaxaca y Chiapas, México. Estas organizaciones han implementado estrategias que parten de su propia identidad cultural y sistemas de organización locales y activado el modelo multiactor para resolver sus dificultades técnicas y de gestión. Estas condiciones favorecen la implementación de modelos económicos que son más solidarios, democráticos, equitativos y sustentables con el medio ambiente y que pueden dialogar con el modelo económico global para generar cambios sustanciales que transformen su territorio a largo plazo.

**Palabras clave:** Economía Social y Solidaria, indígena, desarrollo rural, crisis, Buen Vivir.

## Abstract

Mexico is experiencing a context of systemic crisis in indigenous and rural territories, which worsens with each economic crisis, generating greater exclusion and poverty. The purpose of this article is to analyze the conditions and strategies of two indigenous and rural organizations that are part of the social and solidarity economy (OICESS) that made possible the development of their productive initiatives under conditions of extreme adversity. As a methodology of study, the authors implemented action research strategies in two recently created OICESS located in the states of Oaxaca and Chiapas, Mexico. These organizations have implemented strategies based on their own cultural identity and local organization systems and activated the multi-actor approach to solve their technical and management difficulties. These conditions favor the implementation of economic alternatives that are more solidary, democratic, equitable and sustainable for the environment that can dialogue with the global economic model and generate substantial changes to transform their territory in the long term.

**Keywords:** Social and Solidarity Economy, indigenous, rural development, crisis, Buen Vivir.

**JEL:** B55, J15

**Fecha de recepción:** 5/08/2020

**Fecha de aceptación:** 8/09/2020

## 1. Introducción

En el Bajo Mixe, al noreste del estado de Oaxaca y en la Selva Norte de Chiapas, México, se encuentran dos organizaciones sociales de base, indígenas y campesinas, que destacan por implementar alternativas económico-productivas partiendo desde su propia identidad cultural en territorios catalogados de alta marginación y pobreza. Ella, al igual que todas las organizaciones de base indígenas y campesinas, se enfrentan a condiciones desfavorables para su nacimiento y consolidación derivadas de la exclusión y crisis sistémica que viven estos territorios —principalmente en términos culturales y económicos—; de ahí el elevado número de fracasos de proyectos productivos locales que intentan insertarse en un marco económico global dominante. A pesar de ello, y aunque sus propuestas son relativamente recientes, estas dos organizaciones han logrado generar condiciones que posibilitaron el desarrollo de sus alternativas económico-productivas y, por ende, han avanzado en el grado de inclusión económica desde modelos más equitativos, respetuosos con el medio ambiente y que reconocen el valor de su cultura. Esto ha sido posible gracias a una buena organización y gobernanza interna que responde a su propia cultura y contexto, así como por esquemas de colaboración en red con actores externos para fortalecer las capacidades de gestión y financiamiento.

Desde una metodología de investigación-acción, este documento se enfoca en sistematizar las estrategias que implementaron estas dos organizaciones para su nacimiento y consolidación como alternativas económico-productivas dentro de sus territorios. Se analizan las condiciones generales que comparten como factores básicos para la sostenibilidad de ambas experiencias y que pueden dar luz a fin de evitar el fracaso de actuales y futuras organizaciones que buscan nacer bajo condiciones de adversidad. La pregunta que se trata de responder es: *¿qué condiciones favorecen la creación y la consolidación de alternativas económico-productivas de organizaciones sociales de base indígenas y campesinas que forman parte de la economía social y solidaria (OICESS)?*

El texto está organizado en cuatro secciones. En la primera se enmarca el artículo dentro del contexto de crisis económica que se vive en los territorios indígenas de México, así como la delimitación de las organizaciones indígenas y campesinas que implementan alternativas económico-productivas desde la lógica de la Economía Social y Solidaria (ESS). La segunda presenta el método desde el cual fue desarrollado este proyecto y texto por parte de los autores. En la tercera se abordan

los dos casos de estudio de las organizaciones de Oaxaca y Chiapas, destacando las principales barreras que han enfrentado y sus estrategias para generar condiciones de sostenibilidad. La cuarta concluye con el análisis de estas experiencias enfocado en reconocer las condiciones que favorecen la creación de alternativas económico-productivas en contextos de crisis sistémica, brindando aportes tanto para las OICSS que están en proceso de nacimiento y consolidación, como para la mejora de políticas públicas para los siguientes años de recuperación ante la crisis económica generada por Covid-19.

## 2. La crisis sistémica, el entorno de las organizaciones económicas indígenas y campesinas y sus alternativas

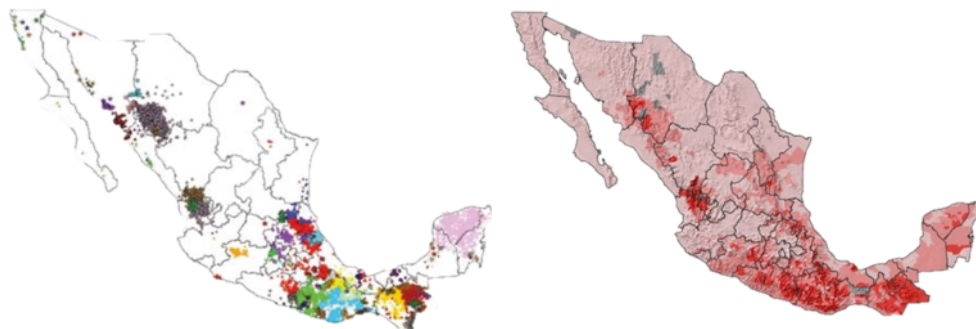
### 2.1 Ser indígena en México

El término *indígena* es una categoría política impuesta a los pueblos originarios y que representa, desde una posición de dominio, la unificación de lo que en realidad es diverso y la separación de lo que no es indígena como categoría racial. Incluso algunos pensadores indígenas como Martínez Luna (2010) lo toman como una noción colonial. En este texto utilizamos el término indígena indistintamente de *pueblos originarios* o *pueblos indígenas* por el extendido uso que se le da en las esferas académicas y para una mejor fluidez de la redacción.

Ser indígena en México representa una clara desventaja para el acceso a derechos sociales y al bienestar económico. La población indígena es de alrededor de 12 millones de personas<sup>1</sup> y, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, 2019a), el 69.5% de ella vive en situación de pobreza y el 27.9% en pobreza extrema. Este último porcentaje es cinco veces mayor en comparación con la población que no es indígena. Además, Oaxaca y Chiapas, donde se encuentran las organizaciones de los dos casos de estudio, son dos de los estados con mayor población indígena y que se encuentran en los últimos puestos de desarrollo social y económico (Coneval, 2019b). En la Figura 1 se puede observar la correlación entre los territorios indígenas —con 40% o más de su población indígena— y los municipios en situación de pobreza extrema.

<sup>1</sup> La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), ahora Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), define a los hogares indígenas como aquellos donde el jefe(a), su cónyuge o alguno de los ascendientes (madre o padre, madrastra o padrastro, abuelo(a), bisabuelo(a), tatarabuelo(a), suegro(a)) declararon hablar alguna lengua indígena.

**Figura 1. Correlación geográfica de los territorios indígenas con territorios en situación de pobreza extrema en México**



Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI, (2000)/Coneval (2015).

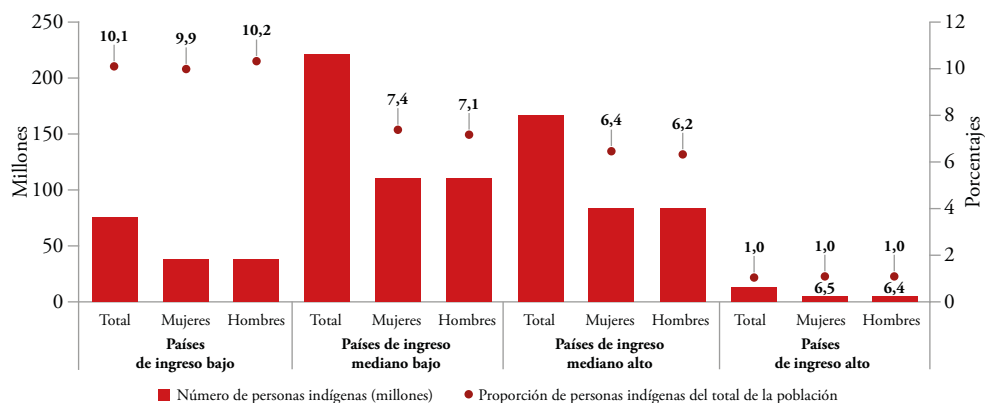
Como lo muestra el estudio *Por mi raza hablará la desigualdad* realizado por Oxfam México (Solis et al., 2019), en cuanto nos referimos a la raza de las personas la población indígena es la que tiene un mayor rezago socioeconómico por presentar carencias básicas como ingreso, alimentación, bajo acceso a los servicios de salud y a los servicios básicos de la vivienda, entre otros. El mismo reporte también nos muestra que una buena parte de este rezago recae tan solo en el origen racial a raíz de las barreras de oportunidades que se han impuesto a esta población a través de un sesgo estructural que tiende a beneficiar a lo no indígena.

## **2.2 La crisis sistémica en territorios indígenas**

Desde hace por lo menos cuatro décadas se ha dado un aceleramiento de las diferentes tendencias que tienen origen en la implementación de un modelo económico capitalista al nivel global, que tiene como eje el libre flujo de capital, cuyo fin y medida de éxito es la generación de ganancias privadas casi por cualquier medio. Estamos viviendo las consecuencias de este modelo capitalista en forma de una crisis civilizatoria, planteada desde diferentes enfoques, como los presentados por de Sousa Santos (2011) y Ornelas Bernal et al. (2013). Es una crisis multidimensional que abarca las esferas medioambiental, social, cultural, económica y política, y que afecta a todas y todos, pero principalmente a las personas que viven en situación de exclusión y pobreza.

El reporte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) sobre los pueblos indígenas y tribales muestra una correlación entre la proporción de población indígena y el nivel de ingresos del país al que pertenecen —Figura 2—. Así, podemos ver que aquellos con menores ingresos tienen la mayor proporción de población indígena y los de mayores ingresos, la menor proporción.

**Figura 2. Número y proporción de personas indígenas en el total de la población, por sexo y por grupo de ingreso, 2019**



Fuente: OIT (2019). Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019.

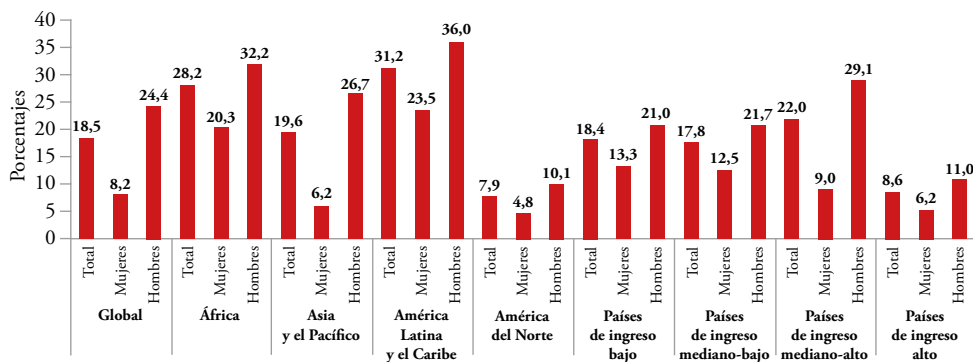
Quienes defienden el proceso de globalización capitalista suelen enfocarse en las cifras de crecimiento económico global, como producto interno bruto (PIB) per cápita, tasas de pobreza y mortalidad, entre otras. Es cierto que desde ese punto de vista ha habido un progreso que no se puede ignorar. Sin embargo, existen indicadores al nivel local que muestran lo contrario, como por ejemplo en América Latina, donde a pesar de que el PIB per cápita se incrementó 42% en los últimos veintinueve años (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020), desde el punto de vista rural la pobreza no ha mejorado en las últimas tres décadas (Berdegué et al., 2015). También es relevante la forma en que ha aumentado la desigualdad económica y su correlación con el modelo económico capitalista, que impone jerarquías y polariza con base en el poder acumulado por unos

pocos. De acuerdo con el *Informe sobre la Desigualdad Global 2018* (Alvaredo et al. 2018), desde 1980 la desigualdad de ingresos se ha incrementado en prácticamente todos los países, influida por las instituciones y políticas del modelo capitalista. Esta desigualdad ha hecho que haya cada vez más personas con carencias económicas, y que los puntos de desigualdad y carencias más agudas estén focalizados en las poblaciones más vulnerables como las indígenas y las campesinas. Es decir, tenemos un modelo económico que va polarizando a quienes obtienen la mayor parte de los ingresos y a quienes cada vez obtienen menos. Un modelo económico así no es sostenible (Stiglitz, 2013; Piketty, 2014) pues agudiza las múltiples crisis a las que nos enfrentamos como una sola civilización global, y que no son posibles de remediar con la estructura de las Naciones-Estado que queda limitada para resolver retos globales como la crisis medioambiental, la migración forzada y la desigualdad económica.

Una de las consecuencias de la globalización ha sido la exclusión económica de distintos segmentos poblacionales, principalmente los más desfavorecidos, como los pueblos indígenas y campesinos, a quienes el mercado no reconoce como “competitivos” o los recluye en el eslabón más bajo de las cadenas de valor para beneficiarse de sus productos dejándoles una ganancia mínima (Irezabal, 2020a). Esta exclusión sistemática ha causado mayor desigualdad económica y carencias sociales más agudas para los grupos sociales más desafortunados, visibilizándose con cada una de las crisis económicas que se presentan periódicamente, como la crisis financiera de 2008 o la generada por las medidas de contingencia sanitaria implementadas por las autoridades debido a la pandemia de Covid-19 en 2020.

Una forma de distinguir la exclusión económica de los pueblos indígenas es analizando la brecha salarial entre ellos y las personas no indígenas, ya que representa la diferencia en remuneraciones por su condición de indígenas (Figura 3). América Latina y el Caribe presenta la brecha salarial más alta, lo que significa que un trabajador o una trabajadora indígena en esta región cobra, en promedio, 31.2% menos que un o una no indígena (OIT, 2019).

**Figura 3. Brecha salarial de los pueblos indígenas basada en los salarios promedio por hora, por sexo**



Fuente: OIT (2019). Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019.

Además de las barreras sociales y económicas y el aislamiento que se les ha impuesto, los pueblos indígenas cuentan con una historia e identidad cultural en la que sus formas de organización y gobierno son distintas a las convencionales —occidentales—. Parte de este bagaje cultural son las visiones y los modelos de hacer economía que, por lo general, desde la perspectiva indígena se plantean como modelos de subsistencia para el “buen vivir” en el que existe un balance entre las personas y el medio ambiente —Madre Tierra— (Acosta, 2015; de la Cuadra, 2016; Díaz Muñoz et al., 2017; Gudynas, 2011; Marañón y López, 2013). Por tanto, podemos decir que estos modelos son opuestos a la visión capitalista que busca la generación y la acumulación de riqueza como un fin en sí mismo, y en cambio priman la armonía en las relaciones entre personas y con la Madre Tierra.

La exclusión económica que se agudiza con cada crisis y las diferencias culturales con las sociedades occidentales generan que modelos alternativos con raíces en las cosmovisiones indígenas encuentren resistencias para participar dentro del modelo económico hegemónico, y que los intentos de integrarlos al entorno económico mundial tengan altas probabilidades de fracasar. Aun cuando es urgente reestructurar el modelo económico mundial para que esté al servicio de las personas y en armonía con el medio ambiente (Irezabal, 2020b), sería ingenuo pensar que esto va a suceder en un corto plazo.

Se estima que al nivel global existen 476.6 millones de personas indígenas; en América Latina y el Caribe, 54.8 millones (OIT, 2019) y en México, 12 millones



(Coneval, 2019a). La resiliencia al nivel familiar de estos millones de personas y comunidades indígenas campesinas dependen principalmente del manejo de sus fuentes de ingresos —ligadas principalmente a la actividad económica primaria a la que se dedican, las remesas y los programas gubernamentales de transferencias condicionadas— y, por otro lado, a las diferentes estrategias de subsistencia a través del control de sus medios de vida. Si se logran sortear las barreras estructurales impuestas a esta población y consolidar sus proyectos productivos sin abandonar su cosmovisión indígena —más sostenibles que el modelo económico capitalista, ya que ponen en el centro a las personas y buscan un equilibrio con el medio ambiente— puede ser una oportunidad para aumentar su bienestar desde su propia identidad y cultura. Sin embargo, los proyectos productivos que se promueven en estos territorios frecuentemente fracasan, y los que no lo hacen suelen distorsionar sus objetivos por adaptarse a los marcos y los modelos económicos convencionales. Para abordar este problema desde distintas lógicas y encontrar formas de compatibilidad entre enfoques económicos alternativos y el sistema económico dominante ha habido algunos esfuerzos de especialistas en campos como la economía (Giovannini, 2012), la antropología (de la Fuente, 1944), la sociología (Nickow, 2015) y el desarrollo (Mohan, 2016). Existen diferentes alternativas al modelo económico capitalista, que incluso lo preceden, y que en este auge de la crisis sistémica toman mayor relevancia. Estas alternativas por sí solas no pueden cambiar el marco dominante; sin embargo, desde un enfoque de soluciones específicas con base en el conocimiento y la evidencia, y no como grandes problemas abstractos y abrumadores (Banerjee y Duflo, 2019), es posible impulsar nichos de transformación en los sistemas dominantes para transformarlos en el largo plazo (Boni et al., 2019).

### **2.3 Organizaciones indígenas y campesinas y algunas alternativas al modelo dominante**

Nos referimos por organización indígena y campesina, en un sentido más amplio, a una asociación con enfoque colectivo o comunitario que tiene sus raíces y fundamentos en alguna de las culturas indígenas, y que a través de un espíritu colectivo persiguen un fin común, muchas veces manifestado como resistencia a los embates a sus formas de vida. Este tipo de organización pertenece a un territorio específico, generalmente rural, donde este no es solamente una delimitación física del espacio sino un entorno con identidad e historia propia y con elementos físicos, políticos, sociales, económicos, culturales, e incluso espirituales como

la “Madre Tierra”, que se han ido forjando y arraigando con el tiempo. En este sentido, el territorio pasa de ser un ente pasivo a ser un actor activo en su proyecto de desarrollo.

México tiene una larga tradición de movimientos sociales de base indígena, que han impulsado alternativas políticas y económicas partiendo de las propias identidades de los territorios. Algunos de los casos más conocidos son el zapatismo, que tiene como eje la autonomía; las empresas comunales de Cherán, que son propiedad de toda la comunidad y están orientadas a la regeneración del medio ambiente y los servicios comunitarios; las cooperativas de la sierra norte de Puebla que han defendido su territorio de las mineras, y los movimientos sociales de expresión económico-productiva, como las cooperativas cafetaleras de Guerrero, Oaxaca y Chiapas o las mieleras de la Península de Yucatán.

Para comprender a este tipo de organizaciones es importante revisar los conceptos del “buen vivir” y de la “comunalidad”. Son dos visiones indígenas reconocidas y que cobran relevancia, ya que cada una es propia de las organizaciones analizadas en este texto, y dan cuenta del potencial que tienen para mejorar las condiciones de vida de las personas.

A diferencia del modelo productivista y consumista que impera en nuestra sociedad a través de perspectivas individualistas, lineales y materialistas (de la Cuadra, 2016), el “buen vivir”, que está conformado por valores, experiencias y prácticas que provienen de la vida indígena comunitaria, se centra en alcanzar la armonía entre los individuos viviendo en comunidad, entre los pueblos y con la naturaleza (Acosta, 2015). Esto lo convierte en una alternativa a la narrativa universal que toma a las naciones “desarrolladas”, como Estados Unidos, las europeas y algunas otras consideradas como tal, como los referentes a seguir, y que por lo tanto los países “subdesarrollados” deben adoptar una serie de políticas, ideas e instituciones para alcanzar la modernidad y este llamado “desarrollo” o “primer mundo”. Concretamente, el “buen vivir” propone una perspectiva más solidaria y una transición hacia una economía sustentable para que, desde una perspectiva biocéntrica y no antropocéntrica (Marañón y López, 2013), todos los seres humanos puedan vivir con dignidad.

La “comunalidad”, que toma forma en los pueblos indígenas de la Sierra Norte de Oaxaca, tiene como eje que todo ser humano es comunal desde una perspectiva en la que la suma enriquecida de los otros es lo que se contrapone al eje de la individualidad, en el que se fundamenta el sistema global dominante, que nos aísla como personas, niega la diversidad e inhibe la naturaleza asociativa del ser

humano (Martínez Luna, 2010). En la racionalidad de la “comunalidad”, la propiedad de la tierra es comunal, pues es la base de la reproducción física y social de cualquier pueblo, y la relación con la naturaleza es de armonía ya que el ser humano pertenece a ella. En la práctica, la “comunalidad” se basa en una amplia participación de todos los integrantes de una comunidad en la toma de decisiones, en los cargos de representación y en el trabajo comunitario. Además, para entender cualquier tipo de conocimiento no solo sigue una lógica racional y cuantitativa, sino que considera elementos cualitativos como la fiesta, la reciprocidad, la complementariedad, el afecto y la espiritualidad (Martínez Luna, 2010).

En cuanto al ámbito económico, en contraste con el aspecto acumulativo y lineal de la economía mercantil, en el “buen vivir” y en la “comunalidad” tiene un carácter redistributivo y circular. Esto quiere decir que su base está en una economía de sobrevivencia, con respeto profundo a la naturaleza, sus tiempos y espacios, y que desemboca en un proceso que no es de acumulación sino de consumo e intercambio y reciprocidad. Finalmente, el “buen vivir” y la “comunidad” también son horizontes con líneas claramente trazadas, ya que plantean una transformación de la realidad por medio de valores como la solidaridad, la diversidad, el sentido de comunidad y la armonía.

En este sentido, las visiones alternativas con bases indígenas no buscan negar de tajo la visión capitalista y adoptar automáticamente el punto de vista contrario. El capitalismo ha traído enormes cambios en todas las esferas de la vida y ha impactado el territorio, la economía, la cultura y las identidades de los pueblos originarios, y esto no se puede ignorar. También sería un error querer encontrar un punto medio entre estas visiones contrarias. En cambio, la literatura sobre desarrollo alternativo y ESS (Bitzer y Glasbergen, 2015; Giovannini, 2012; Mohan, 2016) apunta a examinar y extraer elementos de enfoques alternativos para construir futuros posibles que tomen en cuenta la complejidad de la visión capitalista, así como la de los pueblos indígenas, considerando la capacidad de acción de ambos, sus problemáticas y sus límites. Esto cobra mayor relevancia cuando logran convertirse en experiencias que nacen y se consolidan en contextos de crisis sistémica, ya que otorgan cierta hoja de ruta para miles de proyectos que tendrán que organizarse en la época de poscrisis de Covid-19.

#### **2.4. Economía Social y Solidaria**

La literatura sobre ESS da cuenta de distintos conceptos que normalmente se adaptan a los diferentes campos de conocimiento y contextos en los que se utiliza

el término. Adicionalmente, en los últimos años han surgido nuevos términos que pudieran aplicarse a este ámbito, pero con orientaciones y objetivos distintos, y que han cobrado relevancia, incluso llegando a institucionalizarse en forma de leyes, por lo que es necesario precisar lo que entendemos por ESS.

Chaves y Monzón (2018) denominan Economía Social al tercer sector institucional de las economías, que está situado entre el Estado y el sector privado lucrativo, y que integra las iniciativas económicas privadas controladas desde la propia comunidad y sus grupos sociales, y que los beneficia explícitamente. La Economía Social está bien diferenciada de las empresas privadas tradicionales —basadas en la lógica del capital— y, por el contrario, tiene su base en criterios estructurales, como sus objetivos de fines sociales frente al lucro, su criterio decisional participativo y democrático, y su criterio distributivo de los beneficios que prima a las personas y al factor trabajo frente al capital, lo cual da lugar a una *utilidad social* (Chaves y Monzón, 2018), que ayuda a corregir diferentes desequilibrios y problemas sustantivos, de índole económica y social. Estos mismos autores también identifican dos olas de conceptos para diferenciar lo que se considera parte del tercer sector. La primera, surgida en los años setenta y que tiene como sus pilares la Economía Social, de carácter democrático y de servicio a las personas, y a las organizaciones *nonprofit*, de carácter no lucrativo y voluntario. Desde principios del siglo XXI y a raíz de la actual crisis de legitimización del modelo económico global, surge una nueva ola con nociones emergentes relacionadas con la economía social y el cambio del paradigma económico global. A esta corresponden términos como Innovación social, Responsabilidad social empresarial, Economía colaborativa, Economía circular, Empresa social y Empresa solidaria.

Con la finalidad de poner en perspectiva todos estos términos, Chaves y Monzón (2018) los clasifican en tres grupos: el grupo 1 incluye las nociones ligadas a ámbitos centrales de crisis y transformación del sistema, como la innovación, la revolución digital y el medio ambiente; no son conceptos rivales de la Economía Social, sino complementarios en el papel que pueden desempeñar en ella; a este grupo pertenecen términos como *innovación social*, *economía colaborativa* y *economía circular*. El grupo 2 integra las nociones ligadas a la reorientación de los objetivos y modo de funcionamiento de las economías, con mecanismos de evaluación e incentivo; a este grupo pertenecen los términos *responsabilidad social empresarial* y *economía del bien común*; de igual forma, son conceptos complementarios a la Economía Social que buscan nuevos mecanismos de evaluación e incentivos y reafirman su valor social. Finalmente, en el grupo 3 se encuentran las nociones

ligadas a nuevas formas de entender la práctica económica y la forma de hacer empresa, como *empresa social* y *economía solidaria*, que sí hacen referencia a formas institucionales concretas y cuya proximidad con el concepto de Economía Social es máxima.

Desde la perspectiva oficial mexicana, el Instituto Nacional de Economía Social (2016) define a la ESS como la actividad económica que llevan a cabo organismos del sector social, entre los que se encuentran los ejidos, las comunidades, las cooperativas y las organizaciones de trabajadores o las empresas que pertenezcan a ellos, basados en la democracia y en la toma de decisiones, propiedad social de los recursos, distribución equitativa de beneficios entre sus integrantes y el compromiso social a favor de la comunidad.

Después de revisar el concepto amplio de ESS y su definición oficial nacional, para efectos de este análisis la entendemos como el conjunto de actividades económicas y empresariales, o emprendimientos colectivos, que están orientadas a buscar el bienestar colectivo y el cuidado del medio ambiente. Tomando en cuenta estos referentes y partiendo de experiencias enraizadas en territorios campesinos e indígenas de México, consideramos que la ESS constituye un modelo alternativo de hacer economía —producción, distribución, consumo y reinversión— al servicio de las personas y sus propias definiciones de bienestar como lo es el “buen vivir” (López y Marañón, 2013). En la vida comunitaria tiene su referente y está sustentado por el principio de la reciprocidad (Razeto, 1999), lo cual compete no solo a la vida social, sino también a la relación con la naturaleza (Toledo y Espejel, 2014). Busca consolidar relaciones sociales armónicas y duraderas entre comunidades, sin la explotación del trabajo ajeno (Coraggio, 2007), y está enfocada a construir un desarrollo alternativo para sus territorios (Comparte, 2011).

## **2.5. Caminando por las fronteras conceptuales: las organizaciones indígenas y campesinas de la economía social y solidaria**

Es común que a las organizaciones indígenas y campesinas que realizan alguna actividad económica se les catalogue automáticamente como parte de la ESS, ya que se asume su condición colectiva, de subsistencia y un fin común, pero esto no es forzosamente así. Algunos autores y autoras han situado a la ESS en contextos indígenas y campesinos y han destacado algunas de sus principales características. Toledo y Espejel (2014) las definen como aquellas que tienen formas de organización y de propiedad colectivas, y que persiguen objetivos comunes. Tienen su origen en la vida comunitaria y en relaciones sociales que van de adentro

hacia afuera, y consideran principios de reciprocidad tanto entre las personas como con la naturaleza. Buscan la viabilidad económica a través de la integración al mercado, pero sin perder los valores colectivos propios.

Por otro lado, Giovannini (2012) sintetiza en cuatro puntos principales las características para que una organización indígena y campesina tenga un enfoque de ESS:

1. No busca el crecimiento económico *per se*, sino satisfacer necesidades básicas que no han sido cubiertas para las poblaciones indígenas.
2. Se basa en el aprovechamiento de recursos locales (naturales, humanos, culturales, técnicos), con un interés especial en el medio ambiente.
3. Está basada en tradiciones culturales que no se ven como obstáculos para el desarrollo.
4. Es participativa, involucrando trabajo asociativo, colectivo o, a veces, a toda la comunidad.

Para el marco de análisis de este artículo entendemos por organizaciones indígenas y campesinas de la economía social y solidaria (OICESS) a los emprendimientos colectivos que son llevados a cabo por movimientos sociales de base, que tienen su raíz en alguna de las culturas y territorios indígenas; además, al tener objetivos que se centran en el bienestar colectivo y en la armonía con el medio ambiente, son generadoras de riqueza que ponen al servicio del bien común. Asimismo, estas organizaciones funcionan bajo una lógica que no es meramente cuantitativa, sino que utiliza criterios y valores como la reciprocidad, la solidaridad, la equidad, la diversidad y el sentido comunitario.

Es importante destacar que muchas de estas organizaciones indígenas y campesinas suelen estar ligadas a movimientos sociales en sus territorios, que son más amplios y que buscan, por lo general, articular la defensa de sus principios, valores y territorio. Como vimos anteriormente, estos modelos económicos de ESS están basados en valores sociales y solidarios, buscan un equilibrio con el medio ambiente y ponen en el centro a las personas.

Sin embargo, estas “otras visiones” han sido negadas y canceladas por el modelo hegemónico capitalista por no alinearse a sus fines económicos. Es importante resaltar las principales barreras que impone el marco económico hegemónico a las OICESS a fin de entender los retos para ser sostenibles en un entorno que es

adverso a ellas e ir transformándolo con acciones sustantivas que den pie a cambios en los regímenes dominantes.

### 3. Método

Este estudio se basa principalmente en la metodología cualitativa de investigación acción, con la participación directa de los dos autores en los dos casos de estudio en el Bajo Mixe en Oaxaca y de la Selva Norte en el estado de Chiapas, México. Este tipo de investigación surge como reacción al modelo científico positivista, en el que se busca romper el papel del investigador como alguien ajeno a la realidad que se estudia, para dar prioridad a su preocupación por transformarla. Se trata de un tipo de investigación aplicada con una finalidad pragmática que contribuye a la resolución de problemas prácticos en diferentes campos. En ella confluye la producción de conocimiento —investigación— con la modificación intencional de la realidad —acción— (Myers, 2019). Ambos autores forman parte del Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria (CIESS) de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Las metodologías de investigación acción del CIESS se caracterizan porque se implementan junto a los grupos de ESS y a los movimientos sociales de base que la impulsan en sus territorios de acción. Los dos autores también sostienen diferentes papeles de liderazgo dentro de cada una de las experiencias estudiadas.

Consideramos que los dos casos de estudio presentados reúnen los elementos suficientes para delimitar los elementos comunes que dan luz a las condiciones y las estrategias necesarias para evitar el fracaso de las OICSS. Estas experiencias son complementarias y la unión de estas visiones permite un rico análisis basado en las experiencias de investigación acción.

La primera experiencia de investigación acción la llevó a cabo el primer autor a partir de 2018, año en que el CIESS comenzó el acompañamiento cuando apenas iniciaba Anaa Witsukj, en el Bajo Mixe, Oaxaca. Esto lo llevó a incorporarse de lleno al trabajo con el grupo de productores fundadores y a acompañar prácticamente todas las etapas por las que ha pasado la organización hasta ahora. Ha estado involucrado especialmente en la transición a una nueva visión colectiva y en el fortalecimiento de los procesos de organización interna, así como en todos los procesos estratégicos, de vinculación multiactor y empresariales para

el establecimiento de la nueva empresa social empacadora de limón. Actualmente, es parte del equipo que lleva la coordinación general del proyecto.

La segunda experiencia de investigación acción la llevó a cabo el segundo autor a partir 2008, con la cual se incorporó por completo al trabajo de las familias indígenas para convertirse en sujeto coconstructor de la experiencia Yomol A'tel, el grupo al que pertenece la OICISS de mujeres artesanas, Junpajal Otanil en la selva norte de Chiapas. Ha estado involucrado especialmente en el desarrollo de nuevos proyectos de empresa social y solidaria como lo es la expansión a nuevos mercados internacionales, la construcción de una nueva planta de producción y escuela de café, la creación de cafeterías, la visión de grupo (Yomol A'tel) y el desarrollo de los esquemas de reinversión como una microfinanciera. Uno de los principales emprendimientos a los que se sumó fue en 2012, al impulsar a un grupo de mujeres indígenas en proceso de organización para la producción y la comercialización de jabones a base de miel, y que hoy en día se organizan como Junpajal O'tanil comercializando la marca de jabones Xapontic. Apoyó directamente en sus procesos de organización interna, vinculación multiactor para la profesionalización en la gestión y los procesos productivos de calidad, así como en el financiamiento solidario. Actualmente, forma parte del comité directivo de Junpajal Otanil.

La técnica utilizada por ambos autores fue la observación participante. Esta se llevó a cabo a través de la participación en las actividades diarias de la comunidad y de la OICISS. La riqueza de este método recae en la sistematización de las experiencias de los dos autores, colección de diferentes materiales y diferentes visiones de las OICISS. Ambos cuentan con una relación muy cercana con cada una de las organizaciones en las que participan, permitiendo romper las limitaciones de acceso a la información. Por lo mismo, tienen implicaciones personales en las OICISS y con las personas que las conforman, pudiendo generar límites en la interpretación de la información. Para contrarrestar la posible subjetividad de cada uno de los autores con su estudio de caso, fue clave la complementariedad en las visiones cruzadas para cada uno de los proyectos. En resumen, se buscó el balance entre los diferentes puntos de vista y sus interacciones, así como el rigor que se adoptó en la recogida y el análisis de datos.



## **4. Dos organizaciones indígenas y campesinas con modelos económicos productivos en consolidación**

### **4.1 El caso de Anaa Witsukj, la cooperativa de productores indígenas de limón en el Bajo Mixe**

En el Bajo Mixe, parte de la región nororiental del estado de Oaxaca, se encuentra Jaltepec de Candayoc, comunidad indígena ayuuk (mixe) de poco menos de dos mil habitantes y que, de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (Conapo, 2010) cuenta con un alto grado de marginación. Está organizada por medio de usos y costumbres, donde la asamblea, formada por todos los integrantes de la comunidad, es quien toma todas las decisiones mediante deliberación y voto abierto. Históricamente, el contexto de la región ha sido problemático y la comunidad ha tenido que enfrentar situaciones adversas, como la apropiación de tierras y la monopolización de la compra de cosechas y el comercio, así como expropiaciones ilegales de las tierras de la comunidad por los caciques de la zona.

En Jaltepec y en las comunidades cercanas (Figura 4), las actividades económicas principales giran en torno a cultivos tradicionales como el maíz y el café. Hace alrededor de veinte años se comenzó a plantar el limón persa ya que, a diferencia de los otros cultivos, la cosecha se da durante todo el año, lo que representa una fuente continua de ingresos. La problemática que enfrentan los productores indígenas es la apropiación de la cadena de valor por parte de los intermediarios y los acaparadores regionales, quienes, utilizando mecanismos de control de precios, generan grandes ganancias para ellos mientras que a los productores les dejan ganancias mínimas.

Ha habido distintas iniciativas y esfuerzos para generar una organización colectiva en la región en torno a estos cultivos y tener una mayor fuerza frente a los acaparadores; sin embargo, la mayoría de estas iniciativas han fracasado, principalmente porque han sido apropiadas por individuos o grupos de poder para su propio beneficio, comúnmente al obtener recursos del gobierno a nombre de la organización. También ha influido la falta de capacidad técnica y de gestión, así como el bajo acceso al financiamiento para implementar proyectos productivos más robustos o técnicamente demandantes, como son los procesos agroindustriales o con un mayor valor agregado. Estos intentos fallidos han afectado el tejido social y han ido creando un clima de desconfianza y hasta de recelo entre las personas de la región. Con base en lo anterior se ve que, por un lado, hay una barrera que es impuesta por la exclusión estructural a la que se ha sometido a las

Figura 4. Región del Bajo Mixe, zona productora de limón



Fuente: Elaboración propia a partir de mapa tomado de INEGI / [d-maps.com/carte.php?num\\_car=28416&lang=es](http://d-maps.com/carte.php?num_car=28416&lang=es)

poblaciones indígenas y campesinas que impide a las y los productores apropiarse de una mayor parte de la cadena de valor de sus productos. Por otro, la falta de una buena organización y de capacidades han hecho que los intentos de implementar proyectos colectivos hayan fallado, lo que crea una mayor desconfianza para asociarse y trabajar colectivamente y, a su vez, les impide superar la primera barrera de exclusión, creando un círculo vicioso que se representa en la Figura 5.

Figura 5. Círculo vicioso de la organización colectiva en la región de Jaltepec



Fuente: Elaboración propia.

El detonador de la organización Anaa Witsukj fue la coincidencia en la iniciativa del nuevo director del Instituto Superior Intercultural Ayuuk (ISIA), universidad con enfoque jesuita ubicada en la comunidad de Jaltepec, por llevar a la institución más allá del aula y generar procesos productivos colectivos en la comunidad, y de los productores locales mixes de limón, quienes se encontraban en la búsqueda de formas para mejorar la comercialización. De esta manera surgió un primer planteamiento del proyecto y se esbozó el plan de alianzas con otros actores para impulsar su desarrollo, que incluyó al CIIESS. Se inició con el grupo original de diez

productores de limón (Figura 7), un número reducido, pero con amplia experiencia en la participación en proyectos comunitarios y defensa de su territorio. Esto facilitó el proceso de formar una dinámica de grupo y fortalecer una visión colectiva orientada hacia el nuevo proyecto.

El primer reto fue consolidar la organización interna y un espíritu colectivo. Este proceso se llevó a cabo por medio de sesiones en las que el grupo deliberaba sobre la problemática que enfrentaban como productores y como comunidad en un entorno adverso a sus aspiraciones, recuperando su historia de iniciativas fallidas hasta ese entonces. Con base en eso se plantearon posibles acciones que dieran respuesta a esa problemática y se definieron las líneas de acción y el eje central de Anaa Witsukj, que es el establecimiento de una empresa empaedora propiedad de los productores, y abierta para que se pueda asociar cualquier productor o productora que se identifique con los valores de la organización y cumpla con la normatividad interna. Esta nueva OICESS realizaría el acopio, el empaque y la comercialización del limón cosechado por los mismos productores y productoras socios. Este proceso se dio partiendo de las aportaciones del grupo basadas en su apreciación de la realidad y de su contexto en particular, y fueron acompañadas por el ISIA y el CIIESS en sus funciones de facilitadores.

Para responder a la necesidad de capacidades técnicas y de gestión, segunda barrera presentada a esta OICESS, se estableció por medio de la red de contactos del CIIESS una alianza estratégica con una empresa de Tabasco del sector agroindustrial del limón, la cual consta de dos pilares. Por una parte, la técnica especializada, donde la empresa pone a disposición de Anaa Witsukj la información y el conocimiento requerido para instalar una nueva empaedora, además de la capacitación del personal y la supervisión de arranque de operaciones. Por otro lado, la parte comercial de la alianza, que consta de un acuerdo en el que esta empresa comprará la totalidad del limón de primera calidad, equivalente al 89% de las ventas totales, para comercializar a través de sus canales de exportación. Algo que facilitó la concreción de esta alianza es la coincidencia de principios y valores de los propietarios de la empresa de Tabasco con el proyecto, y de su interés para apoyar el surgimiento de organizaciones comunitarias y productivas de base, además de la confianza que genera la participación del CIIESS bajo la marca de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.

Además de apoyarse en actores externos para subsanar temporalmente capacidades técnicas y de gestión, también se fueron desarrollando otras internamente. Dentro del grupo de productores fundadores se fue consolidando una *nueva*

Evitando el fracaso ante la crisis: los casos de dos organizaciones indígenas y campesinas de la economía social y solidaria en Oaxaca y Chiapas

*visión* de organización y de trabajo, y se establecieron responsabilidades, cargos y normas que fortalecieron el funcionamiento como grupo. Esta nueva visión está inspirada en experiencias de economía social y solidaria, algunas de las cuales el grupo conoció de primera mano, de muchas formas contraria a cómo se trabaja comúnmente en la región, bajo un enfoque más individual y de dependencia. La transición del enfoque de trabajo anterior a la nueva manera está representada en la Figura 6.

**Figura 6. Transición de la visión de organización y de trabajo realizada por los productores de Anaa Witsukj**

<i>Antes (productores)</i>	<i>Ahora (socios)</i>
1. Producción buena sin tecnología.	1. Producción orgánica, productividad.
2. En manos de coyotes.	2. Alianza comercial y autonomía.
3. Corto plazo.	3. Largo plazo.
4. Producción primaria.	4. Valor agregado.
5. Trabajo individual (líder-persona).	5. Organización (empresa ESS)
6. Objetivo: individual-familiar.	6. Objetivo: desarrollo regional.
7. Dependier del gobierno.	7. Multiactor.
8. Mal control administrativo	8. Orden y cuentas claras.
9. Liderazgos individuales.	9. Liderazgo estratégico institucional.
10. Sin planeación.	10. Plan de negocios y de desarrollo.

Fuente: Anaa Witsukj.

Una vez que se definió el plan de acción de Anaa Witsukj, su viabilidad dependía de contar con recursos económicos para cubrir los gastos preparativos. Por medio del CIESS y la Universidad Iberoamericana se inscribió el proyecto y se tuvo acceso a un programa de apoyo a organizaciones de economías inclusivas lanzado por Oxfam México y enfocado en las regiones más rezagadas de Oaxaca. El programa generó una gran carga administrativa y contable, la cual fue absorbida por el CIESS y las áreas de soporte de la universidad. Con estos recursos se pudieron solventar todos los gastos relacionados con la constitución legal de las sociedades

y de asesorías especializadas en áreas legales, fiscales y financieras. Durante estos procesos preparativos el CIISS acompañó a los productores fundadores y aportó su conocimiento técnico y experiencia para plantear un esquema innovador y funcional en lo legal, pero que al mismo tiempo reflejaba la visión y el espíritu colectivo del proyecto. Además, el CIISS coordinó el desarrollo del plan de negocios de la nueva OICISS a fin de que contara con los estándares que utilizan los comités técnicos para evaluar las inversiones, pero, conjuntamente, teniendo como base los valores y los objetivos económicos y sociales planteados por Anaa Witsukj.

Los recursos obtenidos por el programa de Oxfam México también posibilitaron la contratación de un agrónomo para iniciar el trabajo de apoyo técnico en las huertas de limón, con la finalidad de desarrollar e implementar un Plan de Huertas con base en criterios técnicos y buenas prácticas agrícolas y ecológicas, para elevar los rendimientos de producción, avanzar en la transición a cultivos orgánicos y, al brindar apoyo técnico gratuito a nuevos grupos de productores y productoras, comenzar a socializar la propuesta de Anaa Witsukj con el objetivo de que más adelante se conviertan en socios. Como parte de la alianza estratégica con la empresa de Tabasco se llevó a cabo un plan de capacitación integral para el agrónomo, lo que reforzó las capacidades técnicas del proyecto.

Una de las barreras más difíciles de sortear para una organización indígena y campesina es el acceso a financiamiento profesional de largo plazo. Al momento de escribir este texto el proyecto de Anaa Witsukj se encuentra en la fase de levantamiento de capital, con algunas negociaciones avanzadas con instancias públicas y privadas. Esta fase está siendo coordinada, principalmente, por el CIISS y otros actores externos especializados en el financiamiento de proyectos productivos de economía social, enfocados en el sector agroindustrial, lo cual es clave para posibilitar el futuro de Anaa Witsukj.

**Figura 7. Grupo de productores de Anaa Witsukj en una huerta de limón con personal de la empresa de Tabasco y representantes del CIIESS y del ISIA. Trabajo de desarrollo de capacidades técnicas**



Fuente: Archivo de Anaa Witsukj.

#### **4.2 El caso de Junpajal O'tanil, la cooperativa de mujeres indígenas artesanas en la Selva Norte de Chiapas, México**

La región de la Selva Norte de Chiapas, México (Figura 8) se caracteriza por sus contrastes: por un lado, la exuberancia ecológica e identidad cultural del pueblo indígena tseltal<sup>2</sup> que la habita, pero por el otro se encuentra entre las diez regiones más pobres del país (Coneval, 2010). Es un territorio en situación de crisis sistémica, sujeto a la inestabilidad política y económica, que depende principalmente de la producción del café y los apoyos gubernamentales, donde el nacimiento y la consolidación de cualquier tipo de OICSS se sale de la estadística de fracaso. Los efectos de la crisis sistémica son palpables en este territorio, marcado por la extracción de materias primas y la conflictividad asociada a ella, por ejemplo, en el manejo de la tierra, donde sus habitantes indígenas han sido los más afectados (Irezabal, 2020a).

<sup>2</sup> La etnia tseltal es una de las 11 etnias mayas de Chiapas. Representa arriba del 90% del total de la población en la región de la Selva Norte (INEGI, 2011). La lengua tseltal es la séptima más hablada por número de personas en México (Fernández, 2014).

Figura 8. Región de la Selva Norte en Chiapas, México



Fuente: Elaboración propia a partir del mapa tomado de [https://d-maps.com/carte.php?num\\_car=24534&lang=es](https://d-maps.com/carte.php?num_car=24534&lang=es)



La historia de los tseltales ha estado marcada por un constante despojo de tierras y dominación por parte de la población mestiza —no indígena—, que contrasta con la respuesta y la manera de ser de este pueblo, que al no ser sumiso ha luchado por la defensa de su territorio, cultura y trabajo (Fernández, 2014). Fue a partir del Congreso de la Madre Tierra<sup>3</sup> cuando se comenzó la recuperación de las grandes extensiones de tierras por parte de las comunidades indígenas. Se pasó de una configuración territorial donde las grandes fincas basadas en los monocultivos habían impuesto las dinámicas de poder económico local, a que después de treinta años de organización y acción política, que comenzó con este congreso, el 90% del territorio pasó a manos de las comunidades tseltales (Rodríguez, 2010). A pesar de que se recuperó la tierra, el esquema de poder cambió y muchas comunidades quedaron sometidas a los nuevos intermediarios basados en los mercados. Lo que emergió como un movimiento social campesino e indígena, no pudo completarse, ya que los pequeños productores siguieron excluidos y dominados económicamente por las fuerzas del mercado. El poder se trasladó de los latifundistas a las empresas transnacionales que comercializaban con las materias primas, quienes fueron articulando una red de acopio y control del territorio a través de intermediarios locales conocidos como “coyotes”. Hoy en día, los pequeños productores se enfrentan a esquemas adversos de comercialización, debido a que están en una importante desventaja de negociación, enfrentando una fuerte descapitalización familiar y desorganización, lo que trae como consecuencia prácticas como la usura y el engaño por parte de los “coyotes”.

Partiendo de este contexto, en 2002 se conformó la primera empresa social del grupo Yomol A'tel,<sup>4</sup> la cooperativa de producción rural Ts'umbal Xitalha SPR. Acompañada por la Misión Jesuita de Bachajón, se definió el objetivo conjunto de mejorar los medios de vida de las familias tseltales, su organización social y prácticas agroecológicas, así como la agregación de valor del café y la miel —sus principales fuentes de ingreso en el momento—. Se comenzó con 22 productores de café de la comunidad de Nuevo Progreso, habiendo crecido hoy en día a más de 400 familias productores de miel, café y jabones en más de 100 comunidades

<sup>3</sup> Congreso convocado por la Diócesis de San Cristóbal en 1974, al cual acudieron los principales pueblos indígenas de Chiapas y donde se manifestaron los retos y los problemas principales que se enfrentaban: tierra, salud, educación y comercio.

<sup>4</sup> Grupo de empresas sociales y solidarias, conformadas por seis empresas sociales en el sector del café orgánico, miel orgánica, jabones y microfinanzas. Agrupa a más de 400 familias tseltales y 85 trabajadores en Chiapas, Ciudad de México, Jalisco y Puebla. [www.yomolatel.org](http://www.yomolatel.org)

indígenas de la Selva Norte de Chiapas. Como parte de este camino, en 2011 se organizaron 35 mujeres—la mayoría esposas de los productores de miel y café orgánicos—de las comunidades de Ticantelha', Aurora, Chalamchen, Yaxwinic y Santa Cruz, con el objetivo de iniciar un proyecto de elaboración de jabones artesanales. Se partió de la necesidad de espacios que reivindicaran el papel de las mujeres dentro de la economía familiar. Se desarrolló la marca “Xapontic” (“nuestro jabón” en español), que abanderaría a sus jabones artesanales de miel como una expresión de inclusión y participación.

Figura 9. Primeros procesos de empaquetado de los jabones de Xapontic



Fuente: Yomol Atel.

Una de las primeras barreras que enfrentaron fue la de género, pues las mujeres indígenas han sufrido la limitación histórica para la generación de ingresos económicos para su unidad familiar. Las mujeres de Junpajal O'tanil desempeñaron un papel clave para el sustento familiar, donde más allá de ocuparse de la gestión

y el cuidado del hogar también son quienes trabajan la milpa, las hortalizas o cuidan los animales de traspatio —estando en su custodia la soberanía alimentaria, y por ende la nutrición familiar—. Por otro lado, suelen ser los hombres quienes se encargan de la venta de los productos que cultivan. Esto les supuso el reto de llegar a acuerdos con sus familias para dedicar tiempo a un trabajo remunerado, que incluso al principio no era muy significativo y que implicaba salidas a asambleas, actividades poco convencionales para las mujeres. Ante esta realidad, desde un principio definieron su misión como un proyecto en el que las mujeres tales puedan participar, consiguiendo así reivindicar sus derechos, creando productos cosméticos de calidad, a base de miel orgánica y utilizando procesos sustentables, buscando la máxima satisfacción del cliente, pero siempre fundada en los valores de la ESS. Esta definición inicial de la misión conlleva de forma implícita el potencial de la OICISS desde una perspectiva de organización desde la base: generación de riqueza a través de un proyecto colectivo que recupera los propios principios y valores, los cuales de forma puntual se definieron así en los primeros años (Junpajal Otanil, 2018):

1. Participar en la consolidación del modelo de ESS y de desarrollo de cadena de valor integral impulsado por las mujeres.
2. Construir nuevos horizontes para la reivindicación del papel de las mujeres y sus derechos por la igualdad, apoyados en procesos de Economía Solidaria.
3. Fortalecer a las mujeres en lo productivo, organizativo y educativo.
4. Crear fuerza y unión entre las mujeres.
5. Apoyar en la construcción de autonomía para las mujeres.
6. Crear espacios de participación y reflexión para las mujeres dentro de Yomol A'tel.
7. Ofrecer una gama de productos de calidad.
8. Lograr una estrategia comercial y de distribución que permita tener una sólida base de clientes.

Se partió de una sólida organización de base, requisito indispensable para que cualquier OICISS cuente con las mínimas condiciones de cohesión para la toma de acuerdos ante las dificultades. Las mujeres reflexionaron y dialogaron,

acompañadas por Yomol A'tel —basadas en su experiencia previa con las cooperativas de café y miel—, sobre una serie de principios y valores universales que le dieron sentido al esfuerzo para la organización y la toma de acuerdos. Contar con un propio sistema de organización, autónomo y ligado a la propia cultura, les permitió ir enfrentando los diferentes retos y dificultades de organización social, comercialización y diseño de productos desde sus ritmos y tiempos, generando poco a poco nuevas capacidades para resolverlos.

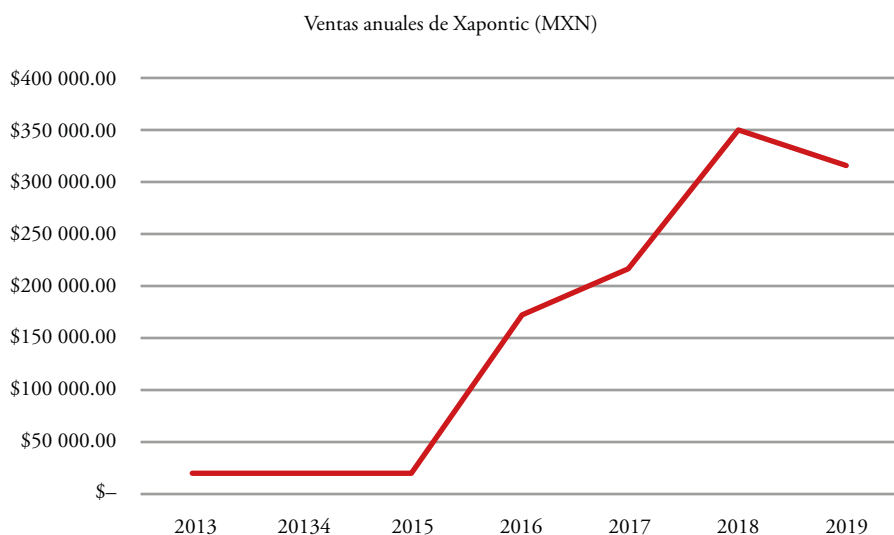
Una vez que se contó con un grupo organizado y comprometido, la viabilidad de la OICISS que nacía requería activar el modelo multiactor para crear una red de actores y colaboradores que acompañaran a las mujeres y su proyecto desde las diferentes dificultades que afrontaban: diseño de producto, comercialización, administración y gestión. Esta red incluyó a universidades, las cuales, a través de proyectos académicos, se sumaron a mejorar los procesos productivos y comerciales; a financiadores, que apostaron no solo por el trabajo de las mujeres, por un producto de calidad, sino por un proyecto, lo cual permitía financiar las primeras pruebas piloto de los productos elaborados y las redes de comercialización directa, basadas en relaciones de confianza.

Otra de las barreras fue diseñar un producto que se reconociera en el mercado. Para ello se desarrollaron proyectos de colaboración de diseño con la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y desde la perspectiva técnica con el Instituto Politécnico Nacional, quienes propusieron una primera formulación y el molde para el jabón de miel orgánica con avena. Después de varias visitas y muchas pruebas este primer producto piloto se empezó a comercializar de forma más consistente en 2013, vendiendo poco más de 900 jabones en el año. Este gran logro generó la inercia y las condiciones que representaron nuevos apoyos de instituciones como la Fundación Meneses o Fundación San Ignacio Loyola, quienes ayudarían en el desarrollo de nuevos productos y los procesos de organización social de base.

A medida que se iba profesionalizando la OICISS de la mano de proyectos universitarios de intervención, se generaron capacidades técnicas, administrativas y comerciales, basadas en la propia práctica y formaciones específicas en las mujeres. Al mismo tiempo, se constituyó un equipo con el objetivo de gestionar ambos ritmos, el local, basado en la cultura y las tradiciones, y el global de mercado, basado en precios y calidad. Este equipo de gestión quedó conformado por dos chicas jóvenes, una tseltal, productora de jabones, y una mestiza, egresada de la Universidad Iberoamericana. Este tándem fue clave para construir

los puentes internos de confianza que posibilitaron los acuerdos de trabajo, y los puentes externos tanto con clientes comerciales y colaboradores como fundaciones y universidades. Este perfil de “puente”, abarcando ambos ritmos, dio la estabilidad suficiente que se reflejó en la mejora de los resultados. En 2011 se comenzó con un proyecto que era financiado en 90% por fondos de cooperación nacional, para pasar, después de seis años de consolidar la organización colectiva, a mejorar sus resultados económicos y financieros, creciendo 191% promedio anual (Figura 10). Para finales de 2019 se había logrado reducir el porcentaje de apoyos de cooperación al 50% del presupuesto total, redireccionando estos apoyos del proceso productivo —que lograba sostenibilidad— a procesos de generación de capacidades y organización social de base.

**Figura 10. Progresión e incremento de las ventas anuales de Xapontic**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Xapontic.

Los avances y los resultados de Xapontic impulsaron la motivación del grupo de mujeres, pues además de ver incrementados sus ingresos por el trabajo realizado

les generaba un sentido de pertenencia. Esta nueva motivación las llevó a que, siete años después de su nacimiento como grupo organizado, resolvieron en la Asamblea General de Yomol A'tel (Figura 11) constituirse como una OICESS independiente. Decidieron llamarla Junpajal O'tanil ("armonía del corazón" en español), lo cual las condujo a comenzar el proceso de redacción de su proyecto constitutivo como sociedad de producción rural. A la fecha en que se presenta este artículo ya cuentan con el borrador de proyecto y están a la espera de constituirla legalmente ante el notario. Este es un gran paso porque ha implicado superar varias de las barreras que se presentan en la región: la cultural, organizativa, técnica, de gestión e inclusive las transversales sistémicas. Esta nueva OICESS será la plataforma para la continua superación de los obstáculos a los cuales se enfrentarán las mujeres.

**Figura 11. Las mujeres Junpajal O'tanil votando a favor de la creación de la nueva empresa social en la Asamblea General de Yomol A'tel**



Fuente: Archivo de Yomol A'tel / autora: María Bravo.

Las mujeres de Junpajal O'tanil han seguido innovando en sus procesos y productos. Se lanzaron nuevos tamaños y aromas de jabones, aprovechando las plantas que ellas mismas siembran en sus traspatios. Se ha impulsado el diseño de artesanías como envoltorio para los jabones y así promoverlos como regalos. Como se puede ver en la Figura 11, también se rediseñó la imagen y el empaque de los jabones, a fin de hacerlos más atractivos para un nicho de mercado especializado. Estos procesos se implementaron en apego al modelo multiactor, financiados por fundaciones nacionales y acompañados por universidades, colaboradoras expertas en el sector cosmético y otras OICESS que han impulsado procesos productivos en el sector. En la medida que logren tomar acuerdos entre ellas y compartir su misión y camino con otras organizaciones afines, seguirán siendo fuente de inspiración y esperanza para muchas mujeres indígenas que empiezan sus propios proyectos productivos en contextos adversos de crisis sistémica.

Figura 12. Nuevos aromas y diseño de los jabones artesanales



Fuente: Archivo de Yomol A'tel / autora: María Bravo.

## 5. Conclusiones

Al analizar los casos de Anaa Witsukj y de Junpajal O'tanil encontramos que estas dos organizaciones han tenido que superar distintas barreras para consolidar sus iniciativas económico-productivas, muchas de las cuales se les han impuesto por su condición de indígenas en territorios de crisis sistémica. A pesar de ser dos organizaciones fundamentadas en dos culturas indígenas distintas, y que

se encuentran en dos territorios diferentes, se enfrentan a obstáculos similares al querer impulsar iniciativas económicas más inclusivas, que tienen su base en sus propias identidades y no en la lógica capitalista del marco económico dominante al nivel global. Como parte de las dos experiencias podemos englobar estas barreras en cuatro tipos: culturales, de organización colectiva, técnicas y de gestión y, por último, las transversales sistémicas. En la Tabla 1 se presentan de manera sintética los principales obstáculos que han enfrentado Anaa Witsukj y Junpajal O'tanil, así como las condiciones y las estrategias que favorecieron su superación.

El primer grupo se fundamenta en la confrontación de culturas y visiones que dificultan las relaciones con las contrapartes haciendo que no sean sostenibles. En la práctica, se presentan como barreras de idioma, del manejo distinto de los tiempos, de las lógicas y variables de análisis, de las relaciones interpersonales, así como en los productos o servicios ofrecidos y los estándares de calidad y precio. A ambas experiencias se les dificulta la gestión y la articulación de los dos ritmos que, tanto en la práctica como epistemológicamente, no son compatibles: el del mercado, basado en tener más por menos, y el local, más arraigado en los tiempos ecológicos y las propias tradiciones.

Otro grupo está relacionado con el tejido social y con la imposición de formas de organización desde la visión occidental y de mercado, coordinadas de arriba hacia abajo. Esta serie de barreras se interpone para que pueda darse una organización colectiva sólida de base en las OICESS, con normas y procesos endógenos de toma de decisiones, participativos y democráticos, que generen confianza entre sus miembros, y que les permita funcionar por medio de una visión colectiva que no sea susceptible de captura.

El tercer grupo tiene que ver con la falta de capacidad técnica y de gestión, las cuales dificultan la participación y el desarrollo de procesos especializados para las actividades que lo requieren, como pueden ser asuntos legales, fiscales, financiamiento y procesos, tanto de gestión como técnicos, propios del sector al que pertenezca la organización como puede ser agropecuario, agroindustrial, industrial, servicios, entre otros.

Finalmente, existen barreras que son transversales y sistémicas. Las transversales se pueden clasificar en dos partes: la primera tiene que ver con la infraestructura y los servicios públicos como educación, salud, caminos, electricidad, drenaje y conectividad, que hacen que las OICESS partan de una posición de desventaja y tengan que enfocar sus recursos y esfuerzos en subsanar bienes que deberían ser públicos, como clínicas de salud, escuelas y vigilancia del territorio



(Chávez-Becker y Natal, 2012; Cobo et al., 2018). La segunda tiene que ver con la falta de representación e incidencia en la esfera política que les impide tener voz en los asuntos que conciernen a las comunidades, sobre todo para disminuir el grado de rezago que existe con lo no indígena y la defensa de su territorio.

En los casos de Anaa Witsukj y de Junpajal O'tanil vimos que estas dos organizaciones generaron las condiciones que favorecieron tanto su creación como la consolidación de sus iniciativas económico-productivas. La primera de estas condiciones fue que trabajaron con base en un modelo multiactor, que contempla que los miembros de las organizaciones sean quienes lleven la gestión de sus iniciativas económico-productivas, pero complementando su trabajo con los actores estratégicos que se alinean a los propios intereses de la OICISS. Por ejemplo, Anaa Witsukj, al involucrar a la empresa de Tabasco, superó la barrera de acceso al mercado y del conocimiento técnico y de gestión que es específico al sector agroindustrial del limón. De manera similar, la participación del CIIESS y su red de aliados —entre ellos asesores, notarías y grupos empresariales— han ayudado a eludir las barreras que requerían contar con capacidades de gestión, como todo lo relacionado con el marco legal y los procesos de financiamiento. Por otro lado, el modelo multiactor permitió a Junpajal O'tanil desarrollar diversos productos de calidad cada vez más aceptados por los nichos de mercado definidos —trabajando de la mano con universidades y especialistas en el tema—, conseguir financiamiento para las diferentes pruebas piloto e inversiones en equipo —financiadoras solidarias— y establecer convenios comerciales que posibilitaron dar el salto cuantitativo en términos de ventas.

La segunda condición que marcó a las dos experiencias es la organización colectiva desde la base como origen de proyecto, la cual fue acompañada por parte de organizaciones con sentido social que se sumaron a su creación y fortalecimiento, asegurando la autonomía de las OICISS para tomar sus propias decisiones con base en su identidad cultural y el contexto de sus territorios. Esto se expresa como un *diálogo de saberes* en el sentido que le da de Sousa Santos (2011), de reconocer otras formas de conocimiento, y establecer diálogos entre ellas que permitan superar la lógica de un pensamiento monocultural y posibiliten la construcción de alternativas a los sistemas dominantes. Este *diálogo de saberes* ha estado presente en Anaa Witsukj principalmente con el acompañamiento del CIIESS, y en Junpajal O'tanil desde su acompañamiento de Yomol A'tel y los aliados estratégicos, lo que les ha permitido conjuntar el desarrollo de capacidad técnica y de gestión ligada al mercado, que busca la sostenibilidad económica y promover

el propio sistema local de organización y cultura que responden a las cosmovisiones indígenas de reciprocidad y armonía. Además, esta dinámica del *diálogo de saberes* va fortaleciendo y reproduciendo una visión colectiva desde la base de las organizaciones que se refuerza con la inercia y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, las dos lograron financiar sus etapas de creación y consolidación con el apoyo de organizaciones financiadoras, que se alinean y apuestan a los mismos objetivos, principios y valores de la OICISS —como lo ha sido Oxfam México para Anaa Witsukj y la Fundación Meneses o Fundación Franxa para Junpajal O'tanil— y que no siguen una lógica estrictamente mercantil. A través de esquemas flexibles han posibilitado a las dos organizaciones contar con los recursos necesarios para invertir en sus iniciativas económico-productivas en etapas iniciales y preoperativas que no generan rentabilidad, y de esta manera superar la barrera de acceso al financiamiento.

## 5.1 Implicaciones

Algunos planteamientos de inclusión económica para poblaciones indígenas y campesinas enfatizan más en la homologación de criterios de calidad de los productos o los servicios, y en la generación de nuevas capacidades técnicas que requiere el mercado, y suelen dejar en segundo plano la conformación de una organización colectiva sólida, que tenga como base la visión y los procesos que le son familiares a estas poblaciones. Este planteamiento puede generar consecuencias como la apropiación de la organización por parte de individuos o grupos de poder, o la distorsión de sus fines si la visión colectiva de la organización cede ante las presiones del marco dominante por adaptarse a él, resultando en pérdida de autonomía o subordinación a los grandes jugadores en las cadenas de valor. A diferencia de este planteamiento, los casos de las OICISS analizados en este texto nos indican que es posible generar ciertas condiciones que los han favorecido, no para insertarse en un marco económico dominante basado en el libre mercado, sino para dialogar con él desde otras perspectivas y valores que son contrarios a este. En cambio, estas organizaciones han conjuntado la capacidad técnica y de gestión ligada al mercado con la parte local relacionada con visiones más solidarias, democráticas, equitativas y sustentables con el medio ambiente. Es cierto que son procesos lentos, que responden al propio ritmo local, pero aumentan la posibilidad de transformar a sus territorios en largo plazo.

La sistematización de estas experiencias puede aportar estrategias a las organizaciones indígenas y campesinas que buscan llevar a cabo iniciativas económico-productivas basadas en la economía social en contextos de crisis sistémica, así como a empresarios y empresarias privados, quienes comúnmente muestran intención de apoyar iniciativas de base pero que suelen fracasar por las barreras que se le presentan a las OICISS.

Finalmente, este análisis contribuye al planteamiento de nuevas políticas públicas que, más allá de la apuesta por los programas de transferencias condicionadas, ayuden a eliminar las barreras sistémicas en las que tiene su raíz la exclusión y desigualdad de las poblaciones indígenas y campesinas. De esta manera, las políticas públicas pueden apoyar procesos colectivos de base que posibiliten la transformación social al apostar por la construcción de un sujeto protagonista de su propio desarrollo que ayude a los gobiernos a resolver la exclusión y el rezago en el bienestar de los pueblos originarios de México y en América Latina.

Como mencionamos en la primera sección, el marco de este análisis se da en un contexto de crisis de legitimidad del modelo económico dominante al nivel global y de una crisis económica y humanitaria que surge a raíz de las medidas de contingencia sanitaria implementadas por las autoridades debido a la pandemia de Covid-19. Es justo ahora cuando debemos reconocer el valor de otras formas de hacer economía y de buscar las condiciones que favorezcan su implementación, lo que aportaría a reducir la desigualdad, la exclusión social y el deterioro al medio ambiente, principalmente en contextos de marginación y de pobreza como los de la población indígena y campesina.

**Tabla 1. Barreras de las OICISS, las condiciones en que las favorecieron**

Tipo de barrera	Barreras	Condiciones para evitar el fracaso	Forma en que las favoreció la OICISS
Barreras culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma</li> <li>• Manejo de tiempos y ritmos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Relaciones interpersonales y cosmovisión</li> </ul>	Historia y origen de la organización local y colectiva de base que después se articula con otros actores sin perder sus raíces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto empieza y tiene como base la organización de las y los productores campesinos e indígenas</li> <li>• Articulación con otros actores desde un enfoque de territorio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de “enlace” en cada organización, respondiendo a los ritmos locales indígenas y los ritmos de mercado</li> </ul> </li> </ul>
Barreras para la organización colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza</li> <li>• Baja cohesión social en y entre comunidades</li> <li>• Historial y peso de fracasos</li> </ul>	Sistemas de organización endógenos con acompañamiento profesionalizante de organizaciones con sentido social y diálogo de saberes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de acuerdos basados en la propia cultura</li> <li>• Espacios de deliberación y diálogo de saberes</li> <li>• Conocimiento de otras experiencias de ess indígenas y campesinas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica con especialistas</li> </ul> </li> </ul>
Barreras técnicas y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal y fiscal</li> <li>• Habilidades administrativas</li> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Acceso al mercado</li> </ul>	<p>Modelo multiactor</p> <p>Acompañamiento profesionalizante de organizaciones con sentido social y diálogo de saberes</p> <p>Financiamiento por parte de financiadoras estratégicas que comparten la misión y valores de la OICISS para el territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas comerciales</li> <li>• Red de actores externos especializados</li> <li>• Acompañamiento en procesos legales y empresariales.</li> <li>• Gestión administrativa compartida y acompañada por un externo</li> <li>• Recursos para gastos iniciales y pruebas piloto, incluyendo contratación de personal que impulse el proceso</li> </ul>
Barreras transversales sistémicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezago educativo de 37.3%<sup>1</sup></li> <li>• Déficit de atención por problemas de salud y mala alimentación<sup>2</sup></li> <li>• Falta de acceso a infraestructura productiva</li> <li>• Baja representación política en asuntos sustanciales</li> </ul>	Modelo multiactor con acompañamiento profesionalizante de organizaciones con sentido social y diálogo de saberes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación especializada en ess</li> <li>• Formación técnica y de gestión para resolver dificultades puntuales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de apoyo</li> </ul> </li> <li>• Visibilización de las iniciativas por el respaldo de actores externos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Rezago educativo de las poblaciones indígenas de menos de 2500 habitantes en comparación con la población no indígena (Coneval, 2019a).

<sup>2</sup> Según Coneval (2019a) 88.2% de la población indígena no tiene acceso a seguridad social y 36% tiene carencias por acceso a la alimentación.

## Referencias

- Acosta, A. (2015). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo Algunas reflexiones económicas y no tan económicas. *Política y Sociedad*, Vol. 52, pp. 299–330. <https://doi.org/10.5209/rev-POSO.2015.v52.n2.45203>
- Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2018). World Inequality Report 2018. En *World Inequality Lab*.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2019). *Repensar la pobreza: un giro radical en la lucha contra la desigualdad global* (1a ed.; Taurus, Ed.). Ciudad de México: Penguin Random House.
- Berdegú, J. A., Bebbington, A., & Escobal, J. (2015). *Conceptualizando la diversidad espacial en el desarrollo rural latinoamericano: Estructuras, instituciones y coaliciones* (Núm. Documento No. 164).
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2015). Business-NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 35–40.
- Boni, A., Gianchi, S., & Molas-Gallart, J. (2019). *Principios clave para una evaluación formativa de las políticas de innovación transformativa* (Núm. No. 1).
- CEPAL. (2020). CEPALSTAT Bases de datos y publicaciones estadísticas. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/portada.html>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5–50.
- Chávez-Becker, C., & Natal, A. (2012). Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía, Sociedad y Territorio*, XII(40), 597–618.
- Cobo, R., Paz, L., & Bartra, A. (2018). *¡Somos Tosepan! 40 años haciendo camino* (1a ed.). Ciudad de México: Unión de Cooperativas Tosepan y Circo Maya.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2000). Lengua predominante en localidades con 40% y más de población indígena.
- Comparte. (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos Aprendizajes desde la experiencia*. ALBOAN.

- CONAPO. (2010). Índice de marginación por localidad 2010. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice\\_de\\_Marginacion\\_por\\_Localidad\\_2010](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice_de_Marginacion_por_Localidad_2010)
- CONEVAL. (2010). Medición de la pobreza en los municipios de México. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/consulta\\_pobreza\\_municipal.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/consulta_pobreza_municipal.aspx)
- CONEVAL. (2015). Poceraje de población en situación de pobreza extrema en México. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>
- CONEVAL. (2019a). La pobreza en la población indígena de México 2008-2018. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza\\_Poblacion\\_indigena\\_2008-2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_Poblacion_indigena_2008-2018.pdf)
- CONEVAL. (2019b). Medición de la pobreza en México. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza\\_18/Cambios\\_pobreza\\_pobreza\\_extrema\\_2008\\_2018.zip](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza_18/Cambios_pobreza_pobreza_extrema_2008_2018.zip)
- Coraggio, J. L. (2007). El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social. *FLACSO y SENPLADES, Quito*, 10–13.
- De la Cuadra, F. (2016). Buen Vivir: En busca de una alternativa al post-capitalismo. *Agencia Latinoamericana de Información (ALAI) - America Latina en movimiento*.
- De la Fuente, J. (1944). Cooperación indígena y cooperativismo moderno. *El Trimestre Económico*, 10(40), 749–765.
- De Sousa Santos, B. (2011). Epistemologías del sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54).
- Díaz Muñoz, J. G., Sanchez Ramírez, M., Ortiz Tirado, C. R., Monroy Gómez, M., & Pöhls, F. (2017). *Buen Vivir y organizaciones regionales mexicanas*. Instituto Tecnológico del Oriente (ITESO).
- Fernández, T. G. (2014). *Los tseltales lo saben: concepciones sobre conocimiento, aprendizaje y enseñanza entre tseltales de Chiapas*. Universidad Iberoamericana.
- Giovannini, M. (2012). Social enterprises for development as buen vivir. *Journal of Enterprising Comm*, 6(3), 284–299. <https://doi.org/10.1108/17506201211258432>
- Gudynas, E. (2011). Buen Vivir: Germinando alternativas al desarrollo. *América Latina en movimiento*, 462, 1–20.

- INAES. (2016). Nociones básicas de la economía social. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/102199/Nociones\\_B\\_sicas\\_de\\_Econom\\_a\\_Social.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/102199/Nociones_B_sicas_de_Econom_a_Social.pdf)
- INEGI. (2011). Censo de Población y Vivienda 2010. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>
- Irezabal, A. (2020a). *Gestión y apropiación de alternativas en la cadena de valor del café para la construcción del “buen vivir” en América Latina*. Mondragon Unibertsitatea.
- Irezabal, A. (2020b, febrero). La reestructuración de la economía mundial. *Revista IBERO*, (67), 4.
- Junpajal Otanil. (2018). *Proyecto de bases para acta constitutiva*. Chilón.
- López, D., & Marañón, B. (2013). *Racionalidades y prácticas socioproductivas alternativas para el Buen Vivir*.
- Marañón, B., & López, D. (2013). La solidaridad económica y el buen vivir en México: Una reflexión crítica. En *Miradas sobre la economía social y solidaria en México* (p. 121). México: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Martínez Luna, J. (2010). *Eso que llaman comunalidad* (1a ed.). Oaxaca: Secretaría de Cultura/Gobierno del Estado de Oaxaca/Fundación Alfredo Harp Helú.
- Mohan, S. (2016). Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal. *World Development*, 78, 52–65.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage Publications Limited.
- Nickow, A. (2015). Growing in value: NGOs, social movements and the cultivation of developmental value chains in Uttarakhand, India. *Global Networks*, 15, 45–64. <https://doi.org/10.1111/glob.12087>
- OIT. (2019). *Aplicación del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo* (1a ed.). Ginebra.
- Ornelas Bernal, R., Bartra, A., Ceceña Martorella, A. E., Esteva, G., & Holloway, J. (2013). *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo*. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Económicas.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI* (2a ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. *Persona y sociedad*, 13(2), 1–19.
- Rodríguez, O. (2010). Prólogo - Hemos caminado... En G. Messina & E. Pieck (Eds.), *Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café*. (Primera Ed, pp. 11–14). México: El camino de la sistemización.
- Solis, P., Guemez, B., Lorenzo, V., & Oxfam México. (2019). *Por mi raza hablará la desigualdad*.
- Stiglitz, J. E. (2013). El precio de la desigualdad: el 1 por ciento de la población tiene lo que e 99 por ciento necesita. En *Taurus Pensamiento*.
- Toledo, V. M., & Espejel, B. O. (2014). *México, Regiones Que Caminan Hacia la Sustentabilidad: Una Geopolítica de Las Resistencias Bioculturales*. México: Universidad Iberoamericana Puebla.