



Región y Sociedad

ISSN: 1870-3925

[region@colson.edu.mx](mailto:region@colson.edu.mx)

El Colegio de Sonora

México

Gracia, Ma. Amalia; Horbath, Jorge E.

Las flores del desierto. Opciones de vida en pueblos de la región central de Sonora

Región y Sociedad, vol. XXVI, núm. 59, enero-abril, 2014, pp. 43-79

El Colegio de Sonora

Hermosillo, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10230714002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Derechos reservados de El Colegio de Sonora, ISSN 1870-3925

## Las flores del desierto. Opciones de vida en pueblos de la región central de Sonora

Ma. Amalia Gracia \*

Jorge E. Horbath \*

**Resumen:** aunque la búsqueda de las localidades rurales por generar opciones de vida se observa en el esfuerzo de algunos pobladores, en México la política pública se restringe a ofrecer garantías sociales; le deja al mercado la creación de alternativas económicas, que no alcanzan para producir desarrollo local y regional. El presente artículo reflexiona sobre esto, a partir de una iniciativa de trabajo asociativo surgida hace más de seis años en pueblos de la región central del norte de Sonora, y muestra cómo se resuelven temporal y dinámicamente las tensiones entre prácticas de cooperación y reciprocidad y las de intercambio con el mercado utilizando postulados teóricos de distintas disciplinas, retomadas por las propuestas de economía solidaria. El caso ilustra las dificultades, riqueza y potencialidad de iniciativas como ésta, y la importancia del apoyo gubernamental en localidades a las que la baja capacidad económica y la generalización del narcotráfico las vuelve frágiles para contrarrestar procesos profundos de despoblamiento.

**Palabras clave:** trabajo asociativo, economías solidarias, desarrollo local, región central del norte de Sonora, México.

\* Investigadores del Grupo Académico Construcción Social de Alternativas, El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), unidad Chetumal. Av. Centenario km 5.5, colonia Pacto Obrero, C.P. 77014, Chetumal, Quintana Roo, México. Teléfono: (983) 835 0440, extensión 4794. Correos electrónicos: magracia@ecosur.mx / jhorbath@ecosur.mx

Agradecemos el apoyo de la licenciada Lucía Seldner, para el trabajo de campo.

**Abstract:** although the struggle of rural communities to supplement their processes of subsistence and development can be observed in the effort of some of their inhabitants, current public policy in Mexico is restricted to providing social guarantees, placing the generation of economic alternatives in the hands of the market, which proves insufficient to produce local and regional development. The article reflects upon this situation by analyzing a cooperative work initiative which originated in Sonora's north-central region more than six years ago. It also shows how tensions –mainly between cooperative and reciprocity practices and trading with the market– are dynamically solved. Theoretical postulates originating in different disciplines and adopted by the proposals of solidarity economy were used. The case serves to illustrate the difficulties, wealth and potential of these initiatives and the importance of government support in communities which have become vulnerable and unable to face profound depopulation processes due to low economic capacity and widespread drug dealing.

**Key words:** partnership working, solidarity economy, local development, central region of northern Sonora, Mexico.

## Introducción

En este artículo se reflexiona sobre los avatares, tensiones, desafíos y logros de una iniciativa de trabajo asociativo surgida hace más de seis años en pueblos de la región central del norte de Sonora, localizados a 121 kilómetros de Hermosillo, su cabecera estatal. Al analizar críticamente las condiciones contextuales y de surgimiento de la cooperativa Productos Energéticos un Estilo de Vida S. C. de R. L. de C. V., sus formas de interacción y las relaciones que mantienen sus integrantes con actores comunitarios y regionales, se busca mostrar cómo se van resolviendo temporal y dinámicamente una serie de tensiones, sobre todo las que surgen entre prácticas de co-

*operación y reciprocidad*—en las que existe un sentido de acción colectiva y se produce un intercambio de trabajo y otros bienes y servicios, a partir de relaciones sociales en las que predomina la generosidad, la igualdad, la solidaridad y la confianza (reciprocidad simétrica)— y aquéllas de intercambio en el *mercado*, que descansan en la maximización individual y racional de las ganancias (Polanyi 1957), y cuya materialidad refiere a lo económico, lo social y a lo político-subjetivo, en tanto la creación de subjetividad constituye la materia prima de cualquier forma de producción (Guattari y Rolnik 2006, 42).

El contexto social, político y organizativo de esta experiencia, que tiene lugar en los municipios de Opodepe y Rayón, no se caracteriza por una gran tradición de organización ni de lucha. Se trata de pequeñas comunidades rurales, dedicadas sobre todo a la ganadería y a la agricultura de forraje, a las que la problemática del narcotráfico ha perjudicado con altas tasas de emigración hacia las ciudades aledañas y a Estados Unidos, ocasionadas por la falta de perspectivas laborales y opciones de vida en los pueblos, y en las que es muy importante el peso de una población que, pese a su edad, no tiene posibilidades de descansar por falta de seguridad social y recursos.

Los ejes teórico-metodológicos utilizados en los apartados del artículo —y que se exponen de manera sistemática en el primero— provienen de postulados de disciplinas de las ciencias sociales, retomados por los enfoques que plantean la emergencia en la región latinoamericana de economía(s) solidaria(s). Tanto en la producción como en el análisis de datos se adoptó una perspectiva que rescata los sentidos y significados que los actores asignan a sus prácticas, y que mantiene la tensión en los conceptos utilizados, sin soslayar que las relaciones de poder son inmanentes a la constitución de los espacios sociales. Los datos provenientes de fuentes primarias de información se generaron en 2010 y se actualizaron y ampliaron en los primeros cuatro meses de 2013;<sup>1</sup> se obtuvieron a partir de

<sup>1</sup> El trabajo se realizó a partir de la participación de uno de los autores en un proyecto financiado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación y de otro sin financiamiento con sede en el Centro de Estudios del Desarrollo de El Colegio de Sonora. A partir de esas investigaciones se elaboró el proyecto “Respuestas y experiencias de innovación social ante la crisis estructural del empleo asalariado” (vigente) con apoyo de Ciencia Básica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y permitió ampliar la información del caso e integrarla a la discusión de otras regiones de México.

entrevistas abiertas (13) a líderes y participantes de la cooperativa con distintos roles, sexos y edades; pobladores y funcionarios locales; periodistas y promotores de otras experiencias solidarias en la región y a académicos. Asimismo, derivan de observaciones esporádicas en los ámbitos de cooperación del grupo y de fuentes secundarias de datos oficiales, académicos y periodísticos, boletines y material de difusión de la cooperativa.

## Pensar alternativas de trabajo e ingreso en los espacios locales desfavorecidos

Los territorios locales ilustran las dinámicas involucradas en los procesos de globalización e internacionalización de la economía, intensificados desde las últimas dos décadas del siglo pasado. Entre dichas dinámicas, la desaceleración del desarrollo ha acompañado al crecimiento económico (Boisier 1997), es decir, la dificultad para efectuar modificaciones estructurales que redunden en la mejoría de las condiciones sociales y económicas de las mayorías. Por otro lado, los territorios locales, emergentes de los procesos de reestructuración productiva y de reforma del Estado-nación a escala planetaria, son predominantemente urbanos, y en ellos sobresale la transnacionalización y homologación de aquéllos cuyas condiciones desiguales acentúan las brechas entre algunos grandes conglomerados urbanos y pequeñas localidades rurales, que resultan desfavorecidas al haber sido despojadas de su importancia económica, social, política y simbólica como factores y actores de desarrollo (Ibid. 1999).

La definición del espacio geográfico o la microregión, como delimitación administrativa, no puede ser más importante que la evaluación de los elementos, competencias y sinergias que posibilitan o dificultan la generación de opciones de vida para sus habitantes. Si en los espacios locales predominan las relaciones cara a cara, cotidianas y de vecindad, la subsistencia y florecimiento de estas comunidades y de sus identidades depende de que puedan ser tanto sostenibles, en los ámbitos social y económico, como ecológicamente sustentables. Así adquieren especial relevancia los actores locales y organizaciones civiles, sociales y gremiales, las instituciones

públicas, privadas, educativas y tecnológicas, entre otras, así como las formas de vincularse y relacionarse y el armazón que componen (Ferraro y Costamagna 2002).

Desde la década de 1980, los estudios clásicos de desigualdad regional, pobreza y migración mostraron que la movilidad rural hacia los centros urbanos y la emigración internacional fueron producto de procesos desordenados de desarrollo y de ausencia de estrategias de articulación de regiones que incrementaron la desigualdad (Arizpe 1978). En ese contexto, la condición de ser propietario o tener derecho de uso de terrenos pequeños para actividades agrícolas no ha resultado suficiente para evitar la precariedad de las condiciones de vida y la emigración en las localidades chicas con vocación rural (Dabat y Rivera 1993), pues también se requiere el acceso a recursos para trabajar la tierra y a mercados con precios justos, entre otros factores.

Como producto del modelo de internacionalización de la economía y de la ausencia de políticas de desarrollo para la integración regional desde lo local, en México y otros países latinoamericanos se observa una gran dificultad para tener un trabajo remunerado, problemas de generación de empleos, bajos ingresos y brechas de acceso a capacidades educativas y tecnológicas, fenómenos que reproducen el sistema de desigualdad y limitan las posibilidades de las comunidades locales pequeñas para superar la pobreza y convertirse en opciones, para que sus habitantes puedan quedarse en ellas. Así se amplía la divergencia regional, incluso en un mismo territorio, y la emigración se constituye en la principal respuesta social defensiva y de subsistencia para afrontar este escenario (Horbath 2010).

Las propuestas de economía(s) solidaria(s)  
en la construcción del desarrollo local

El incremento de emprendimientos socioeconómicos populares en América Latina y la emergencia de experiencias novedosas, analizadas con miradas renovadas y propositivas, surgen como un proceso creciente de resistencia a los efectos devastadores de las crisis recurrentes, experimentadas por la región desde principios de los años ochenta. Estas resistencias aparecen en espacios concretos, “lo-

cales”, pues la vocación territorial es una de las características de las nuevas formas de acción colectiva en las últimas décadas, es decir, su énfasis en la creación, defensa y recreación de territorios en los que se trabaja, se lucha, se vive.

Los debates y conceptualizaciones sobre la posibilidad de otra(s) economía(s) son amplios en América Latina y en diversas regiones del mundo, y la intención aquí no es adentrarse en ellos sino explicitar algunos de sus postulados, a fin de que sirvan de referencia en el análisis de la experiencia que se examinará.

Más allá de las diferencias y nominaciones que reciben las propuestas, lo que caracterizaría a las experiencias es que su lógica no se orienta a las relaciones de producción, que buscan la maximización de las ganancias, sino a la reproducción ampliada de la vida de sus miembros, que supone su bienestar y el de sus comunidades, y también la relación equilibrada con la naturaleza, la reproducción ampliada de la vida misma. Esto se persigue mediante formas heteróclitas de organización, que se han intensificado en las últimas décadas tanto a partir de las crisis como de la emergencia de nuevos actores y movimientos sociales, así como de la resignificación de los tradicionales. En México, junto a las prácticas de tipo más bien corporativista y promovidas desde arriba, del denominado sector social de la economía —que fuera impulsado desde la Revolución del siglo pasado y en especial por el cardenismo—, existen experiencias locales rurales de producción de bienes (café, miel, hortalizas, productos forestales y sus derivados) junto a otras urbanas y rurales de prestación de servicios (ecoturismo, salud, transporte, servicios profesionales y tianguis alternativos, entre otras), que se diferencian de las lógicas en tanto promueven procesos autonómicos y de profundización de la democracia interna dentro de las organizaciones y hacia las comunidades, y generan formas innovadoras de producir, intercambiar y consumir.

La noción de *reproducción ampliada de la vida* (que además permite poner el acento en el principio biocéntrico y desplazar el antropocéntrico), contrapuesta a la reproducción ampliada del capital (Coraggio 2002), surgió para conceptualizar las estrategias, redes y formas asociativas que los grupos populares vienen desarrollando desde hace más de tres décadas (Lomnitz 2006). Esta noción va

más allá de las “necesidades básicas”, lejos de plantear que el capital drene su excedente, para cubrir la subsistencia de los más desfavorecidos, sugiere una competencia por los recursos y por la definición legítima de la economía (Coraggio 2003); que no sea para pobres, sino de una propuesta que busca extenderse y crear sinergias con las economías que intervienen de manera interdependiente en el sistema económico (véase figura 1) y con otros sectores sociales y políticos. En dicha propuesta predominan relaciones sociales de solidaridad, cooperación y reciprocidad, que tienden a la igualdad y a la democracia en la producción, en el intercambio, la circulación y la distribución de bienes y servicios.

Conviene referirse, aunque de manera somera, a algunos de los conceptos mencionados, sistematizados en la figura 1, para su mayor comprensión, pues ellos han sido objeto de disputa y de re-apropiación. En especial la noción de solidaridad se ha banalizado y “domesticado” por su empleo excesivo, y por haber sido sujeta a una creciente remantización que la relaciona con la caridad, el asistencialismo y las políticas de subsidio a los pobres (Razeto 2005, 2) y a otros “grupos vulnerables”.

Cuando Luis Razeto retomó el concepto de solidaridad quiso subrayar una realidad ya extendida en las prácticas económicas existentes, que cumplía un papel fundamental en la creación de valor económico: el factor C, denominado así porque con la tercera letra del abecedario comienzan, en muchas lenguas, diferentes acciones y prácticas económicas asociativas como la comensalidad, colaboración, confianza, coordinación, cooperación, colectividad y comunidad, entre otras (Ibid. 1994).

La noción de *reciprocidad* es fundamental para explicar las formas en que la solidaridad económica se expresa o adquiere materialidad; se ha retomado del horizonte de la antropología y de la corriente sustantivista de la antropología económica. El aporte más relevante en este sentido –aunque otros autores más contemporáneos lo han revisado críticamente– es el de Karl Polanyi, retomado desde los enfoques de la economía solidaria, y distingue tres principios económicos de integración: a) la reciprocidad, que implica movimientos entre puntos correlativos de agrupaciones simétricas en las que se intercambian favores y regalos, como consecuencia y parte integral



Figura 1

Ejes y conceptos analíticos

Economías involucradas en el sistema económico en un determinado territorio(*)				
	Economía(s) solidaria(s) (ES) y sus vertientes	Economía popular (EPOP)	Economía de mercado (EM)	Economía pública (EPUB)
Objetivo/ búsqueda	Reproducción ampliada de la vida	Reproducción de vida y fuerza de trabajo	Reproducción ampliada del capital	Bien común, gobernabilidad
Unidad económica prototípica	Organización de trabajo asociativo autogestionado (incluye unidades domésticas, UD, y otras formas institucionales)	UD (incluye microemprendimientos individuales, familiares y comunitarios )	Empresas privadas	Empresas públicas y organizaciones jurídico-administrativas del Estado
Principio económico	Reciprocidad simétrica		Intercambio de mercado	Redistribución
Solidaridad	Factor C, basado en distintos tipos de relaciones solidarias (parentesco, afinidad, contrato)		Combinación de EPOP y EM puede devenir en filantropía y caridad	
				La combinación de EPOP y EPUB puede devenir en asistencialismo y clientelismo
Cooperación	Asociación libre de un colectivo con lazos fuertes de confianza que se conforman sin jerarquías (democráticamente)		Inducida y apropiada por un agente externo que comanda la producción	

Fuente: elaboración propia, con base en información de Polanyi (2003); Coraggio (2011) y Razeto (2005), entre otros.

(\*) Demarcaciones analíticas que muestran lógicas predominantes en los actores y organizaciones concretas. En Gracia y Horbath (2012) se puede ver un mapeo provisional de las lógicas predominantes en México.

de una relación social (reciprocidad simétrica); b) la redistribución, que supone movimientos de apropiación, que primero se concentran en cierto individuo o institución, y después se dirigen hacia la comunidad o sociedad y c) el intercambio de mercado, en el que circulan los bienes y servicios sobre la base de la oferta y la demanda, sin generar relaciones sociales duraderas (1957). Estos principios existen en todas las sociedades, pero adquieren especificidades, predominancias y formas de articulación específicas en cada formación histórico-social. Según Polanyi (2003), la predominancia y dominio del intercambio de mercado sobre los otros dos principios, desde la revolución industrial capitalista del siglo XIX, se observa en el intento de “desarraigar” (*embeddedness*) la economía de la sociedad, al instituir como mercancías ficticias a la tierra y al trabajo, con lo cual se convierte en el principio destructor de los fundamentos de la reproducción de la vida misma.

Para los fines del presente artículo, lo que importa destacar es que no se trata de un principio primitivo sino primordial, y que lejos de ser una forma arcaica de intercambio es su opuesta contradictoria, pues en ella cobra fuerza la relación entre sujetos y no el intercambio entre objetos (Temple 2003). Así, es fundamental comprender los elementos principales que sirven de vehículo a estas economías y muchas de las dobles lógicas que suponen, para captar cómo generan cohesión y vínculo social.

## Caracterización de la zona de estudio

Tuape, Pueblo Viejo, Merésichic, Opodepe, Santa Margarita, Tres Álamos, La Paz y Rayón (véase figura 2) son las localidades involucradas en la experiencia analizada y están ubicadas en los municipios de Rayón y Opodepe; se conocen como los pueblos del río San Miguel, ya que se fundaron y están cerca de éste, cuyo curso permanece seco la mayor parte del año, salvo durante la época de lluvias (julio-agosto), y con excepción de escasos lugares con caudal constante (cerca de Rayón).

El acuífero del río San Miguel se nutre del agua de distintos arroyos y constituye una subcuenca del río Sonora; los jesuitas fundaron

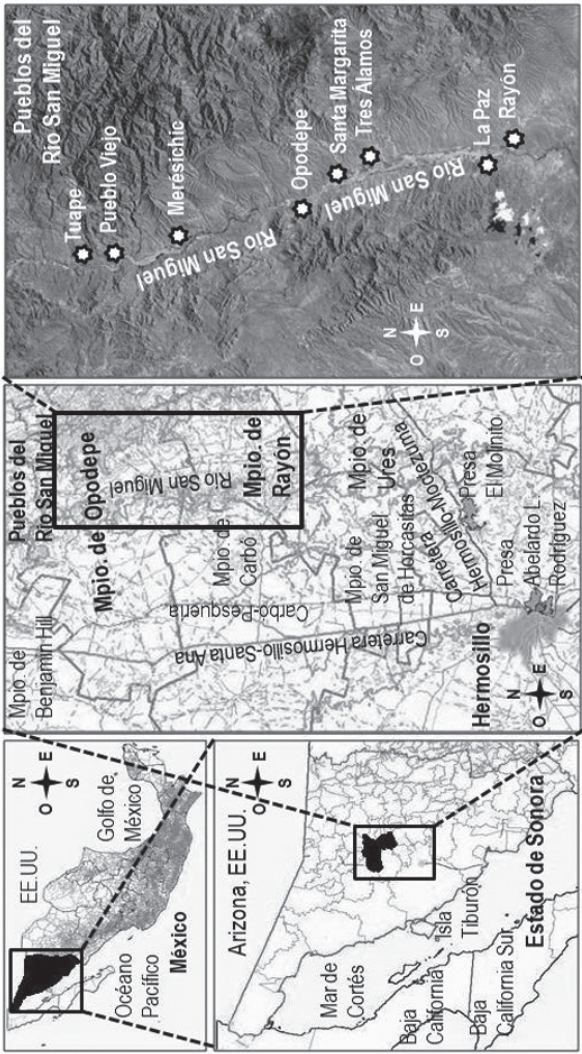
misiones en sus márgenes, sobre poblados establecidos siglos atrás por indígenas, como Nuestra Señora del Rosario de Nacameri (actual Rayón), en la zona del río San Miguel, en 1638, y en 1649, con la categoría de misión, erigieron Nuestra Señora de la Asunción de Opodepe, que tenía a Nacameri como lugar de visita. En tiempos prehispánicos, la zona de lo que hoy es el municipio de Rayón era habitada por pimas bajos, mientras que el de Opodepe<sup>2</sup> era territorio del pueblo ópata, ya desaparecido como unidad étnica diferenciada. La población que en la actualidad se reconoce como indígena en los censos de población es casi inexistente en ambos municipios.

De acuerdo con los datos del Sistema Nacional de Información Municipal de 2010, el municipio de Rayón está ubicado a una altitud de 540 metros sobre el nivel del mar y el de Opodepe a 640. A partir de datos retomados del INAFED (2010), y de acuerdo con el Censo de población de 2010, la superficie total del municipio de Opodepe es de 2 224.27 km<sup>2</sup> y tiene 2 878 habitantes, lo cual representa una densidad de población de 1.3 hab/km<sup>2</sup> (el promedio nacional es de 57.2 hab/km<sup>2</sup>). Algo similar se observa en el de Rayón que, con 87 905 km<sup>2</sup> y 1 599 residentes, tiene una densidad de 1.82 hab/km<sup>2</sup>. Tales cifras muestran la gran dispersión poblacional que en muchos casos existe en rancherías aisladas en uno de los estados con mayor superficie del país (180 667.76 km<sup>2</sup> y 14.7 hab/km<sup>2</sup>). Opodepe tiene 74 localidades y su población está dispersa y fuera de la cabecera municipal, sólo poco más de 300 personas viven en ella. Por ser más pequeño, Rayón cuenta con 12 localidades y, más de 200 habitantes están fuera de la antigua cabecera municipal. En ambos, la tasa de crecimiento poblacional es negativa (-1.43 por ciento para Opodepe y -0.61 para Rayón), como resultado de la elevada emigración que repercute en el saldo migratorio negativo, y cuyo crecimiento natural no logra compensar la alta atracción que ejerce la proximidad con Estados Unidos y el desplazamiento hacia Hermosillo.

<sup>2</sup> El nombre de Opodepe proviene de la lengua ópata, de las raíces “opo”, palo fierro, “det”, llano, y “pa”, lugar, por lo que significa algo así como “en el llano de palo fierro” (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, INAFED 2005).

Figura 2

Pueblos del río San Miguel: localidades de estudio



Fuente: elaboración propia, con base en el Sistema de Información Georeferenciada Iris, versión 4.2; INAFED (2010) y Google Earth.

Los usuarios del sector agrícola del acuífero San Miguel, que abastece a municipios y comunidades aledañas son en su mayoría ejidatarios, y se encuentran afiliados a la Central Campesina Independiente y la Confederación Nacional Campesina, entre otras (Comisión Nacional del Agua, CONAGUA 2002), y la mayor parte de los aprovechamientos son subterráneos. En términos de organizaciones agrarias, en Opodepe existen cuatro ejidos (Opodepe, Merésichic, Querobabi y Pueblo Viejo) y 421 ejidatarios, además de la comunidad de bienes comunales de Tuape, con 105 comuneros. En Rayón también hay tres ejidos (Rayón, Tres Álamos y Cerro de Oro) y 198 ejidatarios, además de la comunidad de Rayón con 600 comuneros (INAFED 2005).

Las principales actividades económicas de los dos municipios son la ganadería, seguida de la agricultura, sobre todo como complementaria de la primera y ambas a pequeña y mediana escala. Armando Esquivel, actual presidente municipal de Opodepe caracteriza al productor y el uso de suelo, y dice que en los “ejidos manejan milpas, terrenos de temporal y de agostadero [...] el ejidatario tiene ganado y lo tiene en su terreno, es ganadero, ejidatario y agricultor, produce el alimento para su ganado, casi todo es terreno ejidal, hay muy poca propiedad privada en Opodepe”.

En el municipio de Rayón, la ganadería comenzó a ser atractiva para las familias campesinas que otrora se dedicaban a la agricultura. Pese a que en la última década del siglo pasado la actividad ganadera fue muy dinámica y el crecimiento fue más rápido en los ejidos y comunidades que en las propiedades privadas de los rancheros con mayor número de hatos, con el aumento del ganado también comenzó a decrecer la población porque la modernización pecuaria es heterogénea entre los estratos de productores y en la ubicación geográfica, lo cual agudiza la concentración de lo redituable (la cría) en las personas que tienen más ganado y en las ciudades y centros mejor equipados (Camou 1998).

En ambos municipios sobresale la cría del becerro, la producción de quesos frescos y cocidos, labor reservada a las mujeres. De acuerdo con Mari Carmen Hernández, académica del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), lo importante es el

“control del proceso productivo que tienen las mujeres, las familias o la gente de la localidad, ya que controlan desde la cría del becerro, el cuidado, la alimentación, el ordeño”. Se trata de una “cadena corta que, sin embargo, les deja el triple que la cadena del becerro que es la actividad principal de la región y sobre la que recae el prestigio”. La cuestión del “prestigio”, que la investigadora remarca, es fundamental para entender que la lógica de estas economías no sólo está guiada por la acumulación de ganancias, hecho en general desconocido por los programas gubernamentales y actores externos que buscan intervenir en esta y otras zonas del estado, y que han planteado proyectos y programas que acumulan muchos fracasos.

El cauce del San Miguel es una región árida y semiárida, por lo cual las sequías son un fenómeno recurrente (Padilla 2011, 43). Ana Cecilia Varela Escalante, presidenta municipal de Rayón, considera que actualmente “lo más grave para el municipio es la falta de empleo [...] agudizada ahora por la escasez de agua que le ha pegado muy duro a los agricultores y ganaderos pues hay muchos que tienen sus pozos sin agua”.

Con una población económicamente activa, que representa la mitad de los habitantes en ambos municipios, en Opodepe se registró una desocupación de 9 por ciento y en Rayón una de 7.2 en 2010, muchísimo mayor entre la fuerza de trabajo masculina respecto a la femenina en los dos lugares. Sin embargo, es necesario considerar que, como pasa en otras zonas rurales de Sonora, en ambos municipios hay más hombres que en otras localidades rurales del país (114 hombres por cada 100 mujeres, mientras que la media nacional es de 95 hombres por cada 100 mujeres), lo cual es indicativo de la falta de oportunidades que tienen las mujeres en los pueblos de Sonora.

Por sectores productivos, en Opodepe la tercera parte de la población ocupada se ha vinculado a las actividades agropecuarias, mientras que en las urbanas del sector secundario (en especial las industriales) se concentra cerca de 45 por ciento. En Rayón dicha participación sectorial es diferente, pues más de la mitad de los ocupados se incorporan al sector agropecuario y sólo 20 por ciento lo hace al industrial y cerca de 28 a las actividades terciarias.

Los dos municipios comparten una proporción similar de fuerza de trabajo en las categorías de “empleados u obreros” (la tercera parte de la ocupación en ambos) y de “patrones” o con negocio familiar (entre 8 y 10 por ciento); hay diferencia en el rubro de “jornalero o peón”, que en Opodepe es de casi 36 por ciento y en Rayón de 24. Tal diferencia se mantiene en la proporción de trabajadores por “cuenta propia”, pues en Opodepe representa un poco más de 21 por ciento de la ocupación y en Rayón se acerca a 37. Por rangos de ingreso, la fuerza de trabajo que recibe menos de un salario mínimo en Opodepe es de 9 por ciento y 7 en Rayón, mientras quienes tienen ingresos de entre uno y dos salarios mínimos en Opodepe representan 42 por ciento y en Rayón cerca de la mitad de los ocupados; en Opodepe la fuerza de trabajo con mejores remuneraciones, entre dos y hasta cinco salarios mínimos, es de 33 por ciento, mucho mayor que en Rayón cuya proporción es de 22.

Si se toman en cuenta los indicadores de marginación intercensal, se considera que el índice es bajo en los dos municipios en comparación con el contexto municipal nacional. Sólo tres de estos indicadores pesaron de manera negativa y sensible en la composición del índice de marginación: a) cerca de la mitad de la población ocupada tiene ingresos de hasta dos salarios mínimos; b) más de la tercera parte de ella no cuenta con estudios de primaria completa, cifra similar a la que se registra en el tercer indicador y c) la proporción de población que vive en hacinamiento. Los resultados del índice de desarrollo humano para ambos municipios los ubican en más de 0.8 en la categoría de “alto desarrollo”. Los componentes del índice muestran tasas elevadas de alfabetización (superiores a 94 por ciento), y de asistencia escolar por encima de 67, ingreso per cápita anual de hasta 7 400 y 8 900 dólares anuales en Opodepe y Rayón respectivamente, así como tasas “moderadas” de mortalidad infantil (de 20 a 24 defunciones por cada mil nacimientos; el promedio nacional es de 22.8). Estas cifras dejan ver que, pese a lo pequeño de los municipios, sus características generales de desarrollo no son tan bajas respecto al promedio nacional, aunque la desprotección que tienen quienes trabajan en actividades agrícolas es uno de los elementos centrales de la falta de oportunidades y de la dificultad para retener a la población.



## Una experiencia de cooperación en los pueblos del río San Miguel

La cooperativa Productos Energéticos un Estilo de Vida S. C. de R. L. de C.V., se constituyó legalmente en diciembre de 2006, y cuenta con diez socios. Su estructura es un paraguas jurídico pues desde ella se recogen y promueven prácticas de reciprocidad y cooperación que buscan beneficiar a las personas de los pueblos, a partir de actividades productivas, sociales y educativas. Salvo los involucrados en la producción, los demás socios no han logrado percibir ingresos económicos, y gran parte del trabajo necesario para generar sus productos lo realizan personas que no pertenecen por ahora a la estructura formal –pero que sí se reconocen en el proyecto de cooperación–, y por otras que reciben un pago a cambio de su trabajo. Pese a ello, la perspectiva es ir involucrando a estas y estos trabajadores a partir de la capacitación y la educación cooperativa, para que formen parte del proyecto que aún está en ciernes, y pueda ir adoptando formas organizativas diferentes.

La idea de conformarla surgió de Arnulfo Monge Hoyos, padre Pupo, sacerdote católico joven, recién ordenado, y designado para atender a los nueve pueblos que se busca involucrar en esta organización. De acuerdo con Luz, secretaria de la parroquia, catequista, integrante de la estructura formal de la cooperativa y una de las responsables de la producción en la fábrica de Rayón, todo empezó por el impulso de dicho sacerdote, por sus “conocimientos previos para hacer la granola y de la necesidad de generar empleo en el pueblo”. Primero se comenzó con “lo que él tenía, con algunos apoyos del gobierno y de conocidos” [nos fuimos] haciendo de charolas, licuadora, batidora, selladora y etiquetas [...] él y su hermano crearon las recetas [porque] el padre es muy creativo”.<sup>3</sup>

Como antecedente en la fabricación de productos integrales y en la formación de la cooperativa, hace 14 años el padre Pupo lanzó la propuesta “calmar tu hambre sin cargo de conciencia”, consigna que aún se incluye en las bolsas de los productos actuales. Cuando estuvo en el seminario, este inquieto joven se había vuelto vege-

<sup>3</sup> Notas de campo (24 de marzo de 2010).



tariano, a partir de una fuerte gastritis y, además de vender quesos de pueblos aledaños a Hermosillo para sustentar su nueva dieta, fabricaba granola para consumo propio, con una receta muy especial para ese tipo de dolencias que había aprendido de un ingeniero y que luego comenzó a vender a pedido de varias personas. Al egresar del seminario, y cuando era diácono, de Nogales lo trasladaron a Bahía de Kino. Allí estuvo en

contacto con el desempleo, el abuso sobremano en que viven las mujeres sometidas al machismo y alcoholismo [por lo que] comienza a abrir mercado a los panes de pasa y de plátano entre sus amigos para dar empleo a tres jóvenes alumnas suyas de la escuela preparatoria [aquí] se hacen concretas ya las prácticas del seminario de las compras en común que hacían entre sus compañeros naturistas, los conceptos leídos y aprehendidos del P. Jesús Flores y las cooperativas de la colonia La Zapata [...] Mexicali y Tijuana eran los mercados, y el salón parroquial con su fiel estufa traída de Hermosillo, su fábrica.<sup>4</sup>

El padre Pupo también formó parte de las comunidades eclesiales de base (CEB), promovidas por la teología de la liberación, movimiento nacido en los años sesenta en la Iglesia católica brasileña y que, a partir de los años setenta, se extendió a otros países latinoamericanos; surgida desde la periferia de las ciudades y ámbitos rurales de América Latina, plantea un cuestionamiento radical frente a la perspectiva tradicional de la Iglesia católica y del protestantismo histórico, de asistir a los pobres como objetos pasivos de ayuda o caridad. En lugar de ello, propone “la creación de comunidades cristianas de base entre los pobres como la nueva forma de la Iglesia y como alternativa al modo de vida individualista impuesto por el sistema capitalista” (Lowy 2007).

La teología de la liberación ha tenido una gran importancia en movimientos sociales de la región y más recientemente en las redes y espacios que promueven la economía solidaria en América Latina. En México, el vínculo con la economía solidaria es fuerte y “ha per-

<sup>4</sup> Relato del padre Pupo en Historia de la cooperativa (documento inédito).

mitido la expresión de los restos de la teología de la liberación que permanecieron en estado larvario durante años, en algunas organizaciones de la sociedad civil, y a nivel comunitario en las CEB, y que vuelven a emerger a la luz pública, por varios motivos, entre ellos como respuesta a las condiciones generadas por el neoliberalismo” (Collin en prensa, 186).

En las CEB, el padre conoció a muchos cooperativistas y notó que uno de los “principales problemas es el paso de la organización al trabajo”, por lo cual se propuso “empezar al revés, trabajar y luego organizarse”. Cuando llegó, como sacerdote, a estas comunidades trató de impulsar la creación de una cooperativa de mujeres para hacer galletas, lo cual no funcionó según él por la falta de formación para integrar este tipo de organizaciones. Luego propuso la conformación de la cooperativa a las personas que cumplían alguna función en la parroquia o que habían participado antes en la pastoral social de la Iglesia, y actualmente este pequeño grupo trabaja junto con él para ir forjando una organización cuyo objetivo central es ampliar las opciones de trabajo y vida en los pueblos.

### La búsqueda articulada de la producción

La cooperativa concibe la producción de manera integral y para ello involucra *unidades domésticas* y un espacio *fabril*, y ha estado tratando de incluir a la *milpa*, la forma típica de producción del campo mexicano, lo cual aún se expresa más como un deseo. Para comenzar está la fábrica montada en un inmueble aledaño a la parroquia de Rayón, cedido por la Iglesia católica a la cooperativa en comodato por diez años, la que ha realizado mejoras y construcciones para acondicionar el lugar. Allí se elaboran los productos principales: galletas (colesterol y granoleta), las empanadas (de piña borracha, guayaba envinada y cajeta natural) y la granola de Sonora.

Sólo dos de las diez trabajadoras de esta fábrica pertenecen hoy a la organización, las demás están contratadas de manera informal, aunque el plan es que firmen un contrato. Ya acordaron que se les descontara la cuota para el seguro social (aunque todavía no lo han comenzado a pagar), y están ganando de 3 000 a 3 200 pesos al

mes,<sup>5</sup> lo cual para algunas es “muy bueno porque en ningún lugar una mujer podría ganar eso en el pueblo”,<sup>6</sup> al tiempo que en muchos casos sus esposos “están sin trabajo por lo cual el ingreso es más importante aún”.<sup>7</sup> Además, de acuerdo con las autoridades municipales, es aún más “interesante porque el poco trabajo que hay en Rayón es para los hombres, oportunidad para la mujer no hay”.<sup>8</sup> Además, reciben un refrigerio a media mañana y la comida, y se les ayuda también en la adquisición de bienes requeridos por las familias, como artículos para el hogar o útiles escolares para sus hijos.

En una de las visitas a la fábrica se observó que el ambiente de trabajo es distendido y el ritmo no es muy intenso. Algunas mujeres rescatan la formación que van recibiendo, “lo cual hace que este no sea un trabajo más, porque se aprende mucho”. Sin embargo, les cuesta asumir la visión y compromiso de formar parte de un colectivo y siguen pensando que están “contratadas por el padre Pupo” o por quienes están a cargo de la producción. Esta percepción ha cambiado poco luego de dos años, pues muchas continúan señalando que perciben la experiencia más como de “trabajador y patrón”.

Los otros espacios de producción son ámbitos domésticos en Opodepe y en El Ranchito (donde viven unas 30 personas), donde se fabrican los cochitos esbeltos y en Merésichic (con 190 habitantes), donde se hace el pan de vieja y chiltipan. Martita, madre de dos hijos, que vive en la sierra en un ranchito de muy difícil acceso, al que se llega por camino de terracería, es una de las que elabora los “cochitos esbeltos” en horno de tierra con leña, según el legado de su abuela quien le enseñó a amasar. Al principio entregaba diez bolsas a la cooperativa y ahora llega a mil a la semana.

Todos estos productos salen al mercado con la marca “Itepo”, voz yaqui que significa “nosotros”; la apelación a este vocablo no implica que haya yaquis entre los productores, sino que pretende estimular y generar la conciencia de grupo retomando una de las identidades étnicas y culturales subyugadas en los últimos siglos. Con el

<sup>5</sup> El pago base es de 80 pesos por día para hacer 80 paquetes y, si se elaboran más se paga una comisión.

<sup>6</sup> Entrevista a Ime, de 40 años (febrero de 2013).

<sup>7</sup> Entrevistas a María Isabel, de 42 años, y Rosa Irene, de 44, que trabajan en la fábrica y viven en La Paz (febrero de 2013).

<sup>8</sup> Entrevista a Ana Guadalupe Contreras (enero de 2013).

rescate de dicha identidad también se retoma una ética de cuidado y preservación de los recursos naturales, a partir del ejemplo del colibrí, un ave encantadora y peculiar. Para ser consecuentes con esto, elaboran productos “con las cantidades necesarias y los ingredientes exactos”, rescatando las mieles de maguey y la “chúcata”, extraída del árbol tradicional de la zona, el mezquite (en náhuatl *mizquitl*), de propiedades excelentes para incentivar la buena digestión en tanto reconstruye la flora intestinal.<sup>9</sup>

La idea de que el alimento es una de las bases del desarrollo de las personas y de las comunidades se utiliza para identificar tanto al proyecto cooperativo como a los productos, para cuya elaboración se utilizan harinas caseras. Una de las principales materias primas es la avena, comprada en Hermosillo y luego se muele. Actualmente están experimentando para elaborar avena para consumo humano, pues con ello abarataría sus costos, puesto que si al principio requerían diez kilos, en este momento se consumen unos 500. En la actualidad se elaboran unas 2 500 bolsas a la semana de los diferentes productos, y se trabaja de lunes a viernes durante ocho horas; para hacer las galletas se amasan a mano de 210 a 215 kilos.

Figura 3

Producción de la marca Itepo				
Producto	Lugar	Avena utilizada	Kilos por día	Bolsas a la semana
Granola	Rayón	500 kilos	210-215 de masa	2 500
Empanadas	Rayón			
Galletas	Rayón			
Cochitos esbeltos	Opodepe y El Ranchito			
Pan de vieja	Merésichic			
Chiltipan	Merésichic			

Fuente: elaboración propia.

<sup>9</sup> Un agente externo a la cooperativa comentó una anécdota ligada a la chúcata, que muestra la gran vocación pedagógica y de *valorización del trabajo como actividad humana*: “El padre les enseña a los niños el valor del trabajo, hace concursos para ver quién recolecta más chúcata - que es el conservador natural que utilizan para evitar los químicos- y él les paga con vales a los niños”. Entrevista a Irisdea Aguayo (febrero de 2013).

Además de los productos que llevan la marca Itepo, la cooperativa promueve el aprendizaje para la elaboración de otros que son típicos de la cocina sonoreense, y estimula a las mujeres que ya los hacían para ayudarlas a sostener la economía doméstica y a encontrar el *valor de hacer algo propio*. Hasta el momento diez personas hacen gariños en las distintas localidades (sobre todo en Santa Margarita), tortillas de manteca, galletas, pan casero, quesos, soya preparada de diferentes maneras y las tradicionales coyotas,<sup>10</sup> con los insumos cosechados en las milpas, que pueden estar ubicadas junto a algunas tiendas comunitarias o ser parte de ejidos. Por ahora, el único ejidatario involucrado directamente es Lázaro, secretario del ejido de Rayón. Aunque es escasa, sí existe la participación de las mujeres de los ejidatarios, asociadas a las tiendas comunitarias, que pueden vender y comprar allí su mercancía.

La tierra trabajada por Lázaro, y antes por su padre, cuenta con el vital acceso a un pozo de agua<sup>11</sup> y aun así tiene una serie de dificultades vinculadas sobre todo a la falta de financiamientos para el campo, y a que en general son intermediarios los encargados de la distribución y comercialización de los productos (dueños de bodega con conexiones en las ciudades), lo que significa que la derrama económica en la zona es poco significativa. Hace algunos años hubo cambios, y en el ciclo de invierno se siembra forraje (sobre todo, avena). Además, en este campo se deja pastar el ganado, y se cobra diez pesos por cabeza al día. En el ciclo de verano se siembra calabaza, junto a diferentes variedades de verduras y legumbres como zanahoria, lechuga, col, ejotes y arvejas, que primero se cultivan en almácigos hasta que alcanzan el tamaño necesario, para luego trasplantarlas a su lugar definitivo. Si bien las cosechas han llegado a ser buenas, el precio de los insumos y la dificultad de comercialización más autónoma (los campesinos no se han organizado para vender

<sup>10</sup> Galleta tradicional de Sonora, elaborada con harina de trigo, manteca vegetal y azúcar, con relleno de piloncillo, que también puede ser de fruta, coco, nueces, almendras, etcétera.

<sup>11</sup> En la cuenca del río San Miguel hay 1 301 aprovechamientos subterráneos; 95 por ciento de éstos corresponde a norias y 5 a pozos. El agua se destina principalmente al uso agrícola (35 por ciento de los aprovechamientos registrados), al pecuario (22) y al público urbano (15). Las demandas para la industria y los ámbitos domésticos y otros son múltiples, pero menos frecuentes (D'hombres et al. 2007).

juntos, pero sí para gestionar maquinaria para lo que han recibido créditos gubernamentales) hacen que los productos no sean suficientes para la subsistencia –como lo eran antes–, y que a veces ni siquiera se logre venderlos.

Una de las funciones de las tiendas comunitarias es que sus asociados puedan colocar allí su mercancía, aunque en ocasiones es necesario generar un valor agregado que no siempre es sencillo o factible. En las milpas que tienen relación con el proyecto comunitario han llegado a trabajar 20 hombres. Sólo con uno de ellos se acordó que laborara una jornada de 125 pesos diarios, como lo hacen las mujeres en las fábricas, y de igual manera él recibe el desayuno y la comida. En la zona, los jornaleros agrícolas cobran 200 pesos diarios, pero no tienen un trabajo constante.

En todos los relatos se hace hincapié en mostrar los beneficios de la producción, que se rige por los ritmos de la naturaleza, respeta el ambiente y busca rescatar los saberes y conocimientos previos de la comunidad, para que las personas se puedan reapropiar de ellos. También se destaca el estar “a gusto” en “el ambiente de uno”, algo muy valorado y que justifica la importancia del proyecto, más allá del rédito económico.

En el ámbito productivo hay dos necesidades imperantes, que caminan juntas, y cuyos tiempos disímiles las hacen difíciles de acompañar: la voluntad pedagógica de rescatar conocimientos en desuso, junto al estímulo y educación por el trabajo cooperativo, y la búsqueda de generar valor agregado a lo producido localmente, para mejorar su colocación en los mercados y contribuir a generar ingresos para otras personas del pueblo. Lo anterior muestra la tensión entre un proyecto de cooperación, para el cual la producción es generación de tejido social y también promueve la venta en los mercados que no se rigen por tales tipos de criterios sino por el lucro económico.

La búsqueda de un sistema de distribución  
y comercialización y las dificultades financieras

Para el intercambio de bienes se utilizan tres mecanismos: a) colocar los productos en grandes tiendas de venta masiva, b) en las propias

tiendas de la cooperativa y c) buscar la formalización y extensión de acuerdos de reciprocidad ya existentes, como el trueque, que es una de las apuestas para ampliar la experiencia de cooperación.

Los productos de la marca Itepo se comercializan en 500 tiendas; se venden bien, y tienen acogida entre consumidores que buscan opciones naturales para nutrirse. El mayor volumen (cerca de 60 por ciento) se entrega a la cadena Oxxo de Nogales (96 establecimientos) y a 196 en Hermosillo. El resto se vende en Súper del Norte (15 por ciento), boutique de carnes Taste (10), Jung (tiendas naturistas) y Farmacias Kino. Sin embargo, a la hora de competir, la cooperativa tiene que afrontar asimetrías, entre ellas, la falta de créditos para pagar a sus proveedores, y entregar su mercancía a consignación a grandes cadenas; reciben 5 por ciento menos de lo que entregan, una vez que se realizan las ventas efectivas, además hay mercadería que se rompe o se arruina. Pese a ello, al parecer en este caso la inserción en el mercado ha tenido mejores resultados que muchísimas otras experiencias que han fracasado, lo cual algunos entrevistados relacionan con la “envestidura” del padre y lo que representa para algunos empresarios y administradores de las cadenas.

Asimismo, la cooperativa abrió tiendas propias en donde comercializa tanto los productos de la marca Itepo como algunos regionales y también de otros productores. Estos “expendios de la felicidad”, llamados “Uta qué Agosto”, se localizan en Nogales<sup>12</sup> y Hermosillo. Actualmente, en la tienda de esta última ciudad se vende cerca de 5 por ciento de la producción de la cooperativa y, a partir de ella y de la distribución, se generan otros cinco empleos directos y diez de productoras locales.

Para la comercialización se apela a lo que Marie Claire Malo denomina “ventajas competitivas de nicho”, dadas en el valor simbólico conferido al bien más que en el valor de uso propiamente dicho (2003, 221). Así, no sólo se enfatiza la manera en que se elaboran los bienes sino, sobre todo, la importancia de apuntalar el trabajo y esfuerzo de los pueblos en donde aún se utilizan productos naturales, que difieren de los ofrecidos por las grandes tiendas y supermercados.

<sup>12</sup> El expendio de Nogales tuvo que cerrar en 2010 porque estaba ubicado en una zona “roja” de esa ciudad fronteriza.

## Las tiendas de abarrotes: intercambios recíprocos y revalorización de lo propio

Además de estimular el intercambio de fuerza de trabajo y de ofrecer a los lugareños la posibilidad de vender su mercancía en las tiendas de las ciudades, este proyecto ha buscado rescatar y organizar el trueque informal. A diferencia de experiencias más amplias, que han promovido la utilización de monedas sociales (Avila 2009, inédito), aquí se ha estimulado más modestamente la conformación de tiendas de abarrotes desde las cuales se busca que la comunidad recupere la autosustentabilidad alimentaria, que “la gente use lo que tiene y valore lo que produce, darle el valor que le corresponde a la tortilla gordita, a los chicos, a la machaca, a la cebollita chiquita, fea pero con un sabor maravilloso, que no es la cebolla transgénica de Walmart”.

En un principio existían cuatro tiendas comunitarias en Tres Álamos, Opodepe, Merésichic y Tuape, pero en abril de 2013 la de Opodepe ya no funciona, y los promotores de la cooperativa han estado intentando que el presidente municipal la vuelva a promover.<sup>13</sup> Además de formalizar el intercambio entre los pequeños agricultores de la región, las tiendas buscan facilitar la compra de productos de primera necesidad a “precios justos”, para crear condiciones y establecer acuerdos que escapen a la lógica de la ganancia. La cooperativa compra dichos productos en Hermosillo, a los que se agrega lo cosechado en las milpas, así como algunas mercaderías elaboradas por sus socios. A las productoras locales, que venden tanto en las tiendas comunitarias como en los expendios de las ciudades, se les paga la mitad con mercadería de las tiendas y la otra mitad con dinero.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Entrevista a Armando Esquivel (enero de 2013).

<sup>14</sup> En las primeras visitas se observó que en la venta de lo que se compra en Hermosillo había dos precios: el de socios y el de no socios; a los primeros se les carga 15 por ciento más que al mayorista, lo que permite cubrir los gastos de gasolina y administrativos, mientras que para los no socios es 65 por ciento más. Los requisitos para ser socio son: a) aportar 300 pesos (aunque los mayores de 60 años no pagan cuota, y si no pueden aportar en efectivo proporcionan un producto para que se venda y genere los 300 pesos); b) cumplir con ciertas características (como salir menos de una vez a Hermosillo, tener menos de 100 pesos diarios de ingresos) y c) participar en las asambleas (entrevista a Arnulfo Monge Hoyos, marzo de 2010). Actualmente esta idea más elaborada de las tiendas no parece estar funcionando.



Figura 3

Empleos\* directos e indirectos generados

Producción					Distribución y comercialización		
Fábrica		UD	Milpa		Tiendas ciudad	Tiendas pueblo	Total
Socios	Número de socios	Productoras	Jornaleros	Empleado	Empleado	Comisión	
2	8	10	20	1	5	3	49
Familias asociadas a tiendas de abarrotes							
300(**)							

Fuente: elaboración propia.  
(\*) Sin prestaciones hasta la actualidad.  
(\*\*) Actualmente no parece manejarse la figura de asociados.

La tienda de abarrotes de Tres Álamos fue la primera en pertenecer a la cooperativa, tiene su escritura (el terreno fue cedido y la construcción levantada por la comunidad). Su administrador, Salvador, enfatiza el cambio en su vida: antes no tenía un trabajo constante, ya que se dedicaba a la producción de bacanora, y ahora a la mayor estabilidad del trabajo agrega la satisfacción de estar ayudando a la gente.

Es una motivación que me impulsa a servir y a entregarme a hacer lo mejor posible para que funcione y así tengamos más beneficios para la comunidad, para la gente que necesita y eso es lo que más me gusta, cuando llega la gente dice, “uy está más barato acá”, “mira qué suave”, eso es lo que te motiva, cuando la gente te dice con aquel gusto, con aquella alegría de que “haiga” esto que no había.<sup>15</sup>

Los aspectos financieros

La falta de capital de trabajo es uno de los principales problemas de la cooperativa. Para comenzar, y ante la imposibilidad de conseguir otro tipo de créditos, asumieron deudas, a través de tarjetas de

<sup>15</sup> Entrevista a Salvador, 43 años (febrero de 2013).

crédito. “Nadie nos veía como opción buena para depositar sus recursos, ya que no teníamos a quien venderle y cuando buscábamos clientes, resultaba que nos negaban la oportunidad de comprarnos, porque no teníamos capacidad de abasto” (*El Imparcial*, 12 de noviembre, 2010). Este tipo de problemas también lo refieren otras asociaciones y emprendedores de la zona y del país, ya que para obtener préstamos se solicita primero invertir. A pesar de este comienzo, se pudieron desarrollar productos que están siendo reconocidos en los mercados tradicionales, luego se consiguió un préstamo sin intereses de 211 802 pesos<sup>16</sup> con seis meses de gracia y a pagar en tres años, otorgado en noviembre de 2007 por el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas Sociales (FONAES), lo que permitió comprar algunas herramientas, como un horno industrial eléctrico de gran capacidad y una mesa de trabajo.

En febrero de 2010 la tienda de Hermosillo facturó 40 mil pesos, después de descontar los gastos, sueldos y pagos a proveedores, el excedente fue bueno (23 por ciento). Sin embargo, las grandes deudas contraídas —la remodelación de la fábrica de productos Itepo—, que ascienden a unos 700 mil pesos, impiden el derrame de dicho excedente en la economía cooperativa, aunque es un aliciente para continuar. De esta manera, la cooperativa funciona con un esquema monetario muy comprometido, no ha logrado acceder a otros préstamos blandos y se topa con la escasez de financiamientos productivos para este tipo de emprendimientos, que se vuelven aún más lejanos por el pasivo acumulado.

Ejercicio de poder, dinámicas locales  
y vínculo con actores sociales y políticos

“Este hombre si no fuera sacerdote, sería un buen empresario.”<sup>17</sup>

La distribución de responsabilidades, así como las decisiones sobre la producción, comercialización y los aspectos financieros están

<sup>16</sup> [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2008/seguimiento/20100/2010000006708\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2008/seguimiento/20100/2010000006708_065.pdf). El FONAES está dentro del Instituto Nacional de Economía Social (INAES), en proceso de constitución, y fue creado por la Ley Nacional de Economía Social y Solidaria, promulgada en mayo de 2012 y reformada por el decreto del Congreso de la Unión, en enero de 2013.

<sup>17</sup> Declaración de la doctora Mari Carmen Hernández, en entrevista (abril de 2013).

concentradas en el párroco del pueblo. Esto se explica por su dinamismo y empuje, por lo incipiente del proyecto y, sobre todo, porque éste no surgió de un grupo de trabajo ya conformado, o que se fue formando a partir de una situación conflictiva que lo fortaleciera y le otorgara identidad. La centralidad de la figura del padre-gestor permitió el nacimiento de la experiencia y el contagio de algunas personas del lugar, como él mismo reconoce:

El grupo se va haciendo a partir de despertares. Somos cinco personas que soñamos, palpítamos, con esto [...] Los demás nos ven como los jefes que los explotamos, pero ni modo, en ese momento estamos, no te lo puedes brincar. Lo que sí tenemos muy claro, es que tenemos que llegar es al momento en que todos nos sintamos los jefes, pero no es fácil [...] apenas estamos en la etapa del empoderamiento [...] de comenzar el hacer sentir a la gente sujeto de la organización [...] La cosa es que la gente se dé cuenta que hay una realidad que ellos no han observado. Que han dejado que los demás agarren poder sobre sus trabajos, sobre sus personas. La idea es que descubran eso, y van a despertar, entonces ¿qué van a hacer? Pues ya lo estamos haciendo. ¿Cuánto va a durar? No sé. ¿Un año? ¿Cinco años? ¿Veinte años? Lo que tenga que durar, el tiempo que sea necesario (Arnulfo Monge Hoyos, diálogo en la milpa, marzo de 2010).

La concentración de la decisión es notoria también dentro del reducido grupo que no discute ni debate sus actividades en pequeñas asambleas, y tampoco está al tanto de temas de gestión ni de lo que implica el sistema cooperativo. Según la visión de dos mujeres de Rayón, que han desempeñado cargos públicos (presidencia del Sistema para el Desarrollo Integral para la Familia, DIF) y hoy ocupan puestos de elección popular en el municipio (presidenta y tesorera), la cooperativa es muy importante para el pueblo porque ha generado empleo, pero su gran dificultad es que no ha podido ampliar la capacidad de gestión o estimular la autogestión en el colectivo de trabajo. “Las mujeres que están a cargo de la producción en Rayón son muy miedosas y tal vez porque no han tenido la oportunidad de salir con el padre a gestionar, tal vez por eso no han aprendido”.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Entrevista a Ana Cecilia Varela Escalante y a Ana Guadalupe Contreras (enero de 2013).

El haber salido del pueblo y conocer e interactuar con otras personas les ha permitido a las funcionarias ampliar sus referencias y asumir otras responsabilidades. En las observaciones y datos obtenidos sobresale el sentimiento de timidez. La vergüenza, emoción social por antonomasia (Scheff 1988), se suscita cuando hay exposición pública y las personas se creen –real o imaginariamente– incapaces para enfrentarla, porque la imagen que proyectan según la perspectiva del otro está desvalorizada o bien el vínculo es inseguro y se sienten rechazadas. Cuando el lazo social se va reforzando y la gente percibe aceptación, la autoestima va creciendo. Por tanto, a pesar de que el grupo aún no esté constituido como un colectivo de autogestión, la mayoría de las personas que participan y tienen menores responsabilidades reconocen cambios desde que empezaron a trabajar en la cooperativa:

Pues a mí no me gustaba hablar así como ahorita y soy menos tímida ahora (Rosa, 44 años).

Siempre estaba con mi esposo y siempre encerrada y él siempre quiere que esté trabajando con él, ahora estoy conociendo nuevas cosas, me siento libre, conociendo gente (Isabel, 42 años).

Antes yo era muy tímido, no salía, llegaba gente y me encerraba, así somos muchas veces los de los pueblos, que dicen que somos muy “rancheros” (Salvador, 44 años).

Cada uno en su estilo y grado de conciencia reconoce que se trata de un proceso de aprendizaje y que incluso, si hasta el momento no hay grandes logros económicos, vale la pena seguirlo intentando porque es un esfuerzo que merece sostenerse. De todas maneras, la permanencia de esta dinámica grupal, tan centralizada en una persona, y la dificultad de generar cambios son elementos que obstaculizan la conformación de un grupo de trabajo que asuma responsabilidades y ejerza formas de organización y gestión. Esto para propiciar la toma de decisión colectiva, propia de la gestión cooperativa, y de otras organizaciones y formas de hacer economía(s) en las que el elemento fundamental reside en la articulación de

otras modalidades de hacer política(s) concibiendo esta actividad, de manera amplia, como la capacidad de un colectivo humano de problematizar su propia situación y vislumbrar otras posibilidades.

Para estimular mecanismos de conformación de un sujeto colectivo, se ha buscado apelar a las tiendas comunitarias y, a partir de ellas, realizar *asambleas* a las que se debe concurrir para ser socio.<sup>19</sup> Dichos establecimientos propiciarían un espacio de ejercicio democrático para crear la conciencia cooperativa y expandir la solidaridad a escala local. En las asambleas se ha tendido a evaluar la repercusión de las tiendas en las comunidades y su funcionamiento, al tiempo que se abordan problemáticas locales. Esto permite conectar con la necesidad e importancia de ir buscando alternativas colectivas a una situación de vida que se ha vuelto natural (“estamos tan mal que ni siquiera nos damos cuenta”).

Si bien en un primer momento las asambleas eran concurridas, esa participación fue disminuyendo y luego se desarticularon. Hay elementos que explican esta dificultad de confluencia, entre los de más peso sobresale la gran polarización local –sobre todo en Rayón– en torno a los partidos políticos mayoritarios (Revolucionario Institucional y Acción Nacional), que genera fuertes rivalidades, conflictos y rupturas del lazo social en lugares en los que los vínculos son, en su mayoría, cara a cara.

Uno no sabe la reacción de la gente, le tiene que dedicar más tiempo a platicar y que lo vean alejado de la cuestión partidista. [...] Yo creo que sí le hice daño haberme afiliado a un partido porque eso no dijo mucho de mí, perdí quizás la imagen a ser alguien indiferente, pero era necesario para decirle a la comunidad que no era un pecado participar en la cuestión política y administrativa, que yo era un ciudadano con derechos y con libertades. [...] Creo que lo logré pero se queda esa herida, y aquí en la comunidad somos muy apasionados y agarramos las cosas muy a pecho, como que no podemos tolerar que otro piense diferente (entrevista a Lázaro, diciembre de 2010).

<sup>19</sup> El socio pierde su membresía si falta tres veces consecutivas a las asambleas de las tiendas. Sin embargo, esto no parece estar funcionando.

Casi todos los entrevistados refieren de manera más o menos explícita que los pobladores están acostumbrados a recibir ayuda de programas sociales o fondos que se “bajan” para distintos propósitos (de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, y otras) y que no coadyuvan a estimular la organización social o proyectos más autónomos; al contrario, la gente parece estar más reticente en Opodepe, por ejemplo, a seguir participando en actividades promovidas por la cooperativa o a generar sus propias agrupaciones a partir de la transferencia que dicha experiencia tiene para aportar (inclusive con la posibilidad de contar con maquinarias que consiguió la cooperativa con sus gestiones). En este sentido, el presidente municipal de Opodepe, Armando Esquivel, señaló, en enero de 2013:

La panadería y la cocina industrial para montar un lugar de fabricación de comida preparada tipo burritas de machaca o carne con chile empacada ya están, eso fue donado por el DIF, es un proyecto que él (el padre Pupo) gestionó en su momento mediante los presidentes y lo aterrizó, pero la gente no ha querido trabajarlos, ya están ahí, por el momento no están funcionando pero estamos trabajando en ello, buscando a las personas que puedan atender esos negocios, ha habido problemas para que la gente se interese [...] dice el padre que en este tiempo ya entendió que la gente no quiere nada con él, porque él sólo es para dar misa, pero yo le digo que cuenta con mi apoyo para conseguir quien trabaje, porque en realidad es para ellos, las ganancias son directamente para ellos, no desembolsan nada, todo es para ellos y el DIF les da todo lo que necesiten, el padre me pedía apoyo como autoridad para hacer la primera compra de materia prima y le dije que sí, que lo importante es que haya fuentes de empleo y además él cuenta con el mercado en Hermosillo.

Asimismo, el narcotráfico, que es importante en la economía del pueblo, genera violencias manifiestas e inclusive hubo algunos actos de boicot hacia la cooperativa cuando inició —aunque el municipio de Rayón es más tranquilo que el de Opodepe y otros del estado—, según dijo Ana Cecilia Varela Escalante, presidenta municipal

de Rayón, en enero de 2013. También va obturando aún más una comunicación permeada por las lógicas mencionadas; de “esto no se habla” o no se refiere de manera directa.

A diferencia de lo que ocurre en otras regiones del país (sobre todo en el sureste, centro y occidente), al conversar con personas conectadas con la cooperativa y otras que se han involucrado en el trabajo comunitario –desde el gobierno o desde la sociedad civil–, la práctica y valores ligados al movimiento cooperativista y a sus disímiles organizaciones son poco conocidos y aun las personas bien informadas y vinculadas a grupos civiles asocian “cooperativa” con “anarquía”, así lo declaró la creadora de Fundación Comercio Justo de Sonora, A.C. En cambio, tanto en los dos municipios como en la zona se detectaron varios proyectos orientados hacia personas con capacidades diferentes o “sectores vulnerables” que, con fondos del DIF han creado o quieren generar proyectos de trabajo asociado que incluya el concepto de “responsabilidad social empresarial”, y contar con el apoyo del sector empresarial. De conformidad con esta tendencia, en discursos públicos referentes a la cooperativa estudiada (*El Imparcial*, 12 de noviembre, 2010), por momentos hay una visión empresarial modernizante con puntos de contacto con algunos programas de gobierno, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales dedicadas al “sector informal”, y que asumen una visión evolucionista, en tanto suponen que los emprendimientos o microemprendimientos desembocarían en la empresa moderna.

La experiencia no ha recibido ayuda de partidos políticos y el apoyo del gobierno del estado ha sido escaso. La Iglesia le otorgó el inmueble de la fábrica en comodato por diez años, pero no le ayudó de otra manera, aunque sí hubo al principio préstamos de sacerdotes, pero a título personal. Tampoco ha establecido vínculos con otras experiencias de economía popular/social/solidaria de base o con iniciativas de este tipo, existentes en el marco de la Iglesia católica u otras iglesias, aunque sí han tratado de comprar los insumos que no producen a empresas con valores afines.

Destaca el apoyo recibido de la Fundación Comercio Justo A.C., para presentar los productos y promocionar mejor la marca Itepo en el mercado de Hermosillo, a partir de sus contactos con la pren-

sa. Existen varias coincidencias en estas dos organizaciones; si bien ambas interpelan al sector filantrópico, también buscan establecer diferencias con algunas de sus prácticas, y enfatizan la necesidad de recuperar la dignidad y libertad a partir de la generación de empleos dignos y no de la entrega de despensas. Además, consideran que el Estado tiene un papel fundamental, tanto en la supervisión y en la promoción de “empleos justos”, como en respaldar a estas experiencias a partir de la demanda de los organismos del estado hacia los productos de las empresas sociales (a veces alegando el concepto de responsabilidad social).

Luego de su constitución, se ha acercado al CIAD para recibir asesoría, aunque el trabajo conjunto no ha prosperado debido, entre otros motivos, a que los tiempos e intereses de las instituciones académicas y las prácticas de las organizaciones sociales son distintos.

## Consideraciones finales

Aquí se analizaron los rasgos de una experiencia de cooperación incipiente utilizando elementos conceptuales de las propuestas de economía solidaria, para valorar su capacidad de generación de fuentes de ingresos y de mejoramiento de la situación de bienestar de sus protagonistas. Al asumir metodológicamente los conceptos de manera relacional y en tensión, se advirtieron las dificultades, riqueza, limitaciones y potencialidad de casos como estos que requieren estudiarse en forma minuciosa, sistemática y situacional, en tanto pueden hablar de la capacidad de generación de alternativas económicas desde abajo, en contextos locales desfavorecidos, y también de sus potencialidades y límites para reconstituir el lazo social francamente dañado, transformar la cultura política y ampliar y profundizar procesos más democráticos.

Pese a todas las limitaciones, en un caso que inicia con grandes restricciones, para erigirse en un grupo de trabajo autogestivo, destaca la importancia reiterada que sus promotores tratan de darle al *poder-hacer* y *saber-hacer*, para alcanzar el reconocimiento propio y el de los demás, en tanto que allí reside una de las claves para gestar relaciones más democráticas e ir superando las asimetrías y vulnera-



bilidades presentes en las relaciones sociales. Como bien lo detectan y comprenden los promotores, al producir no sólo se genera una mercancía que se cambia en el mercado y que sirve para el sostenimiento propio y de la familia, sino que ésta puede otorgar identidad (“orgullo”) a quienes la fabrican, y puede contribuir a desarrollar el sujeto individual y colectivo.

Este complejo proceso choca con las restricciones e invisibilidad de las tradiciones y raíces de prácticas sociales comunitarias y solidarias en la región, en las que las elites han creado una serie de representaciones simbólicas, entre las que destacan la propiedad privada, la acción individual, la libre empresa, la admiración por Estados Unidos, el sentimiento de superioridad racial frente a los indígenas, el considerar a la ciencia y la razón como elementos fundamentales para la empresa liberal y la educación laica (Núñez 1993).

También se topa con la centralización de funciones de parte de una figura investida de autoridad, a partir de sus funciones como párroco del pueblo; con prácticas que muchas veces caen en la paradoja rousseauniana de “obligar a ser libres”, y con una suerte de anomia que constriñe la expresión de una solidaridad social más extendida, luego de años de organización sociopolítica corporativa y clientelar y del impacto de la migración y formas productivas ilegales.

Pese a todos estos obstáculos para la acción colectiva, se han podido realizar actividades que combinan la generación de empleo en fábrica, unidades domésticas, administración, tiendas comunitarias y un expendio ubicado en Hermosillo. A pesar de que el trabajo aún no está formalizado ni tiene prestaciones sociales, aspira a tenerlas y a convertirse en un empleo estable. En este sentido, es necesario valorar el esfuerzo en el contexto laboral de los pueblos en los que sólo hay trabajos temporales, como limpiar un camino o entrar en una milpa de vez en cuando, por lo cual para muchos el de producir en una fábrica es como una “bendición”.

También es necesario considerar y seguir investigando el papel que ha jugado y juega el Estado y sus agentes y jurisdicciones en la promoción del desarrollo local, así como el que podría desempeñar, y las modificaciones que debería hacer para apoyar experiencias que se demarcan de las organizaciones más tradicionales y que tal vez, sin romper por completo con la lógica tan instaurada de organizarse

sólo para “bajar recursos”, van sembrando otras que entran en tensión o conviven con las anteriores.

La política puede robustecer esta y otras experiencias del mismo tipo, por lo cual es muy importante que se apoyen los emprendimientos y que la economía pública asuma el principio de la redistribución progresiva en términos de salud, educación, impuestos y capacitación (Coraggio 2004), es decir, se deben conectar más y buscar mecanismos más equitativos y democráticos para la interconexión entre las economías presentes en el sistema económico en un tiempo y espacio determinados.

Recibido en agosto de 2012

Aceptado en mayo de 2013

## Bibliografía

- Arizpe, Lourdes. 1978. *Migración, etnicismo y cambio económico. Un estudio sobre migrantes campesinos a la Ciudad de México*. México: El Colegio de México.
- Ávila Madera, Isabel. 2009. *Cajeme y la red comunitaria: dinero complementario y otros elementos para el desarrollo regional*. Ciudad Obregón: Desarrollo, Democracia y Género, mimeo.
- Boisier, Sergio. 1999. *Deshojando margaritas: me quiere mucho, poquito, nada... o la importancia potencial de las bioregiones en el crecimiento y desarrollo territorial en la globalización del tercer milenio*. Comité Técnico Interagencial del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe, mimeo.
- \_\_\_\_\_. 1997. *El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo regional*. Serie Ensayos. Documento 97/37. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. LC/IP/G.103.

Camou Healy, Ernesto. 1998. *De rancheros, poquiteros, orejanos y criollos: los productores ganaderos de Sonora y el mercado internacional*. Zamora: El Colegio de Michoacán/CIAD.

Collin, Laura (en prensa). *Economía solidaria ¿capitalismo moralizado o movimiento contracultural?* Tlaxcala: CONACYT.

CONAGUA. 2002. Determinación de la disponibilidad de agua en el acuífero río San Miguel, Subdirección General Técnica, Gerencia de Aguas Subterráneas, Subgerencia de Evaluación y Modelación Hidrogeológica. México, D. F. [http://www.cna.gob.mx/ecna/espaniol/Programas/Subdirecciones/HTMLGAS/disp\\_gas/pdf\\_docs/Rio%20Sonora.pdf](http://www.cna.gob.mx/ecna/espaniol/Programas/Subdirecciones/HTMLGAS/disp_gas/pdf_docs/Rio%20Sonora.pdf) (9 de abril de 2013).

Coraggio, José Luis. 2011. *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

———. 2004. Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social. En *Política social y economía social. Debates fundamentales*, compilado por Claudia Danani, 169-201. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento-OSDE-Altamira.

———. 2003. El papel de la teoría en la promoción del desarrollo local. Documento preparado para el Programa de Especialización de la Universidad Andina y Ciudad Quito.

———. 2002. Hacia un proyecto de economía social centrada en el trabajo: contribuciones de la antropología económica. Ponencia presentada en el Seminario internacional PEKEA, un saber político y ético para las actividades económicas de Santiago de Chile.

Dabat, Alejandro y Miguel Ángel Rivera. 1993. Las transformaciones de la economía mundial. *Investigación Económica* 206: 123-147.

D'hombres, Laure, José Castillo y Eva Lourdes Vega. 2007. Estudio para una gestión integral mejorada del recurso en agua de la cuenca del río Sonora. México, proyecto de la Secretaría de Educación Pública-CONACYT-Asociación Nacional de Universidades e

- Instituciones de Educación Superior, convocatoria 2005. Informe técnico, Departamento de Geología, Universidad de Sonora.
- El Imparcial. 2010. Suplemento Productividad-Ideas-Negocios. 12 de noviembre.
- Ferraro, Carlo y Pablo Costamagna. 2002. *Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata*. Serie Estudios y Perspectivas. Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Gracia, Ma. Amalia y Jorge E. Horbath. 2012. Cartografiando las prácticas de trabajo asociativo autogestionado en el sur de México. Ponencia presentada en el Congreso internacional de la Asociación de Historiadores Latinoamericanos y del Caribe, -terceras jornadas de historia del Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”- “La economía social y solidaria en la Historia de América Latina y el Caribe. Cooperativismo, desarrollo comunitario y Estado”, Buenos Aires.
- Guattari, Félix y Suelly Rolnik. 2006. *Micropolítica. Cartografías del deseo*. Buenos Aires: Traficantes de Sueños.
- Heller, Agnes. 1977. *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Ediciones Península.
- Horbath, Jorge. 2010. Retos para el desarrollo regional en el México del siglo XXI. En *Desarrollo y territorio*, tomo 1. *Visiones teóricas y empíricas del desarrollo territorial*, compilado por John Jaime Bustamante Arango, 301-332. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- INAFED. 2010. Base de datos de población 2010, que retoma los datos de censo de población de 2010. <http://snim.rami.gob.mx/> (2 de enero de 2013).
- \_\_\_\_\_. 2005. *Enciclopedia de los municipios de México estado de Sonora*, Gobierno del Estado de Sonora. <http://www.mexico-tenoch.com/gobernadores/sonora/son.html> (7 de marzo de 2013).

Lomnitz, Larissa. 2006. *¿Cómo sobreviven los marginados?*. México: Siglo XXI.

López, Dania. 2012. La relevancia de la reciprocidad como relación social primordial en las propuestas de solidaridad económica y de una sociedad alternativa: algunas reflexiones teóricas. En *Solidaridad económica y potencialidades de transformación en América Latina. Una perspectiva descolonial*, coordinado por Boris Marañón, 155-179. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Lowy, Michael. 2007. La teología de la liberación: Leonardo Boff y Frei. Betto. [www.comunidadvirtual.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1492&Itemid=80](http://www.comunidadvirtual.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1492&Itemid=80) (10 de diciembre de 2010).

Malo, Marie Claire. 2003. La cooperación y la economía social. En *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, compilado por Mirta Vuotto, 197-230. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira-Fundación OSDE.

Núñez, Guillermo. 1993. La metanarrativa de progreso y la emergencia de subalternidades. El caso de la sierra de Sonora. *Revista de El Colegio de Sonora* 3 (6): 77-91.

Padilla Calderón, Esther. 2011. Los campesinos 'fabriqueños' de Los Ángeles, Sonora, y su lucha por el agua en un contexto de aridez, 1938-1955. *Secuencia* 79: 39-59.

Pérez Taylor, Rafael y Miguel Ángel Paz Frayre. 2007. *Materiales para la historia de Sonora 1*. México: Universidad Nacional Autónoma de México y El Colegio de Jalisco.

Polanyi, Karl. 2003. *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_. 1957. The Economy as an Instituted Process. En *Trade and Market in Ancient Empires*, compilado por C. Arensberg y H. Pearson, 234-269. Nueva York: The Free Press.

Razeto, Luis. 2005. El concepto de solidaridad. En *Pensamiento crítico latinoamericano. Conceptos fundamentales*, volumen III, 971-985. <http://www.luisrazeto.net/content/el-concepto-solidaridad> (10 de mayo de 2011).

\_\_\_\_\_. 1994. *Economía de solidaridad y mercado democrático. Libro primero. La Economía de donaciones y el sector solidario*. Santiago: Ediciones PET.

Scheff, Th. J. 1988. Shame and Conformity: The Deference - Emotion System. *American Sociological Review* 53: 395-406.

Temple, Dominique. 2003. *Teoría de la reciprocidad*. La Paz, Bolivia: PADEP/GTZ.

