

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

“La participación y las relaciones democráticas en asociaciones comunitarias en la ecorregión Lachúa municipio de Cobán, Alta Verapaz: el caso de la Fundación Laguna Lachúa”

Tesis

presentada al Consejo Directivo

de la

Escuela de Ciencia Política

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

por

JEFFREY ISRAEL VELÁSQUEZ CHÁVEZ

al conferírsele el Grado Académico de

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

y el título profesional de

SOCIÓLOGO

Guatemala, febrero de 2021

RECTOR MAGNÍFICO

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

SECRETARIA GENERAL

Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

DIRECTOR:	Maestro Mike Hangel Rivera Contreras
VOCAL I:	Licenciado Juan Carlos Guzmán Morán
VOCAL II:	Licenciada Beatriz Eugenia Bolaños Sagastume
VOCAL III:	Licenciada Meylin Valeria Montufar Esquiná
VOCAL IV:	Bachiller Karla María Morales Divas
VOCAL V:	Bachiller Rodolfo Ernesto García Hidalgo
SECRETARIA:	Maestra Ana Nineth Burgos Méndez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

EXAMINADORA:	Licenciada Susan Ileana Gómez Guerra
EXAMINADOR:	Licenciado José Efraín Pérez Xicará
EXAMINADOR:	Licenciada Carmen Olivia Álvarez Bobadilla

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PÚBLICO DE TESIS

DIRECTOR:	Maestro Mike Hangel Rivera Contreras
SECRETARIA:	Maestra Ana Nineth Burgos Méndez
EXAMINADORA:	Licenciada Nuria Liseth Mejía García
EXAMINADOR:	Licenciado Licerio Camey Huz
EXAMINADOR:	Licenciado Francisco Ernesto Rodas

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis.
(Artículo 73 del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política)

Guatemala, 12 de octubre de 2017.

Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Doctor Palacios:

Me permito informarle que el tema de tesis: **"LA PARTICIPACIÓN Y LAS RELACIONES DEMOCRÁTICAS EN ASOCIACIONES COMUNITARIAS EN LA ECTORREGIÓN LACHUÁ, MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ: EL CASO DE LA FUNDACIÓN LAGUNA LACHUÁ"**, propuesto por el (la) estudiante Jeffrey Israel Velásquez Chávez, carné No. 2011 21991, **puede autorizarse**, dado que el mismo cumple con las exigencias mínimas de los contenidos de la carrera.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



Lic. Douglas Giovanni Mazariegos Marroquín
Coordinador de Sociología



c.c.: Archivo
1/

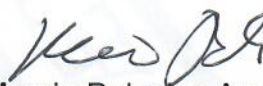
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, doce de octubre de dos mil diecisiete. -----

ASUNTO: El (la) estudiante Jeffrey Israel Velásquez Chávez, carné No. 2011 21991, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose aceptado el tema de tesis propuesto, por parte del Coordinador de carrera pase al Coordinador del Área de Metodología Lic. Rubén Corado Cartagena, para que se sirva **emitir dictamen** correspondiente sobre el **diseño de tesis**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Marcio Palacios Aragón
Director Escuela de Ciencia Política



c.c.: Archivo
2/

Guatemala, 13 de octubre de 2017.

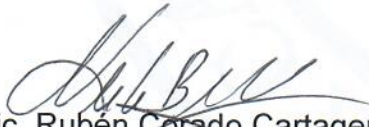
Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Doctor Palacios:

Me permito informarle que, tuve a la vista el diseño de tesis, titulado: **"LA PARTICIPACIÓN Y LAS RELACIONES DEMOCRÁTICAS EN ASOCIACIONES COMUNITARIAS EN LA ECORREGIÓN LACHUÁ, MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ: EL CASO DE LA FUNDACIÓN LAGUNA LACHUÁ"**, presentado por el (la) estudiante Jeffrey Israel Velásquez Chávez carnet No. 2011 21991, quien realizó las correcciones solicitadas y por lo tanto, mi **dictamen es favorable** para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Rubén Corrado Cartagena
Coordinador del Área de Metodología



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
3/

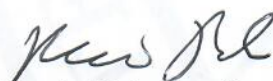
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, trece de octubre de dos mil diecisiete. -----

ASUNTO: El (la) estudiante Jeffrey Israel Velásquez Chávez, carné No. 2011 21991, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador del Área de Metodología, pase al Coordinador de la carrera de Sociología Lic. Douglas Giovanni Mazariegos Marroquín, para que **emita visto bueno** sobre la **propuesta de Asesor**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Dr. Marcio Palacios Aragón
Director Escuela de Ciencia Política



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
4/

Guatemala, 23 de julio 2020.

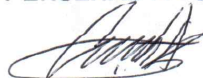
Msc.
Mike Hangel Rivera Contreras
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Msc. Rivera:

Me permito informarle que para desarrollar la tesis titulada: **"La participación y las relaciones democráticas en asociaciones comunitarias en la ecorregión Lachuá municipio de Cobán, Alta Verapaz: el caso de la Fundación Laguna Lachuá"**, propuesto por el (la) estudiante **Jeffrey Israel Velásquez Chávez**, registro académico No.201121991, puede **autorizarse como Asesor(a)** al (a la) **M.Sc. Sofía Mazariegos**.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Boris Cabrera Cifuentes
Coordinador de Sociología

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
/ichacón
5/

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, veintisiete de julio de dos mil veinte. -----

ASUNTO: El (la) estudiante **Jeffrey Israel Velásquez Chávez**, registro académico No. 201121991 continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador de la carrera de Sociología, pase al (a la) Asesor (a) de Tesis, **M.Sc. Sofía Mazariegos** para que brinde la asesoría correspondiente y emita dictamen.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Msc. Mike Hangelo Rivera Contreras
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
6/

Guatemala, 6 de septiembre de 2020

Licenciado
Mike Rivera
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Director:

Por este medio informo que he dado acompañamiento al estudiante Jeffrey Israel Velásquez Chávez, carné número 201121991 durante el proceso de elaboración del informe de la tesis de grado titulado: "LA PARTICIPACIÓN Y LAS RELACIONES DEMOCRÁTICAS EN ASOCIACIONES COMUNITARIAS EN LA ECORREGIÓN LACHUÁ MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ: EL CASO DE LA FUNDACIÓN LAGUNA LACHUÁ."

La investigación realizada por el estudiante Velásquez tiene un alto nivel de rigurosidad científica y fue concluida satisfactoriamente. El trabajo reúne los requisitos académicos necesarios para su aprobación como tesis de licenciatura. Por lo anterior, emito Dictamen Favorable para que se pueda dar continuidad a los procesos administrativos que prosiguen

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Licda. Zoila Sofía L. Mazariegos Samayoa, MSc.
Internacionalista Colegiada No. 2000
Email: sofia.mazariegos@gmail.com

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, seis de septiembre del año dos mil veinte.-----

ASUNTO: El (la) estudiante **Jeffrey Israel Velásquez Chávez**, registro académico No. **201121991** continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte de M.Sc. Sofía Mazariegos, en su calidad de Asesor(a), pase a Lic. Boris Cabrera Cifuentes, Coordinador de la Carrera de Sociología, para que proceda a conformar el Tribunal Examinador que escuchará y evaluará la defensa de tesis, según Artículo Setenta (70) del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Mike Hangelo Rivera Contreras
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
/ichacón
7/

ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día miércoles treinta de septiembre de dos mil veinte, se realizó la defensa de tesis presentada por **Jeffrey Israel Velásquez Chávez**, registro académico No. **201121991**, para optar al grado de Licenciado (a) en Sociología, titulada: *"La participación y las relaciones democráticas en asociaciones comunitarias en la ecorregión Lachuá municipio de Cobán, Alta Verapaz: el caso de la Fundación Laguna Lachuá"*, ante el Tribunal Examinador integrado por: Licda. Nuria Liseth Mejía García, Lic. Licerio Camey Huz y Lic. Boris Cabrera Cifuentes, Coordinador de la carrera de Sociología. Los infrascritos miembros del Tribunal Examinador desarrollaron dicha evaluación y consideraron que para su aprobación **deben incorporarse algunas correcciones** a la misma.



Licda. Nuria Liseth Mejía García
Examinador (a)



Lic. Licerio Camey Huz
Examinador (a)



Lic. Boris Cabrera Cifuentes
Examinador



c.c.: Archivo
/ichacón
8b

ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día jueves cinco de noviembre del año dos mil veinte, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de las observaciones hechas por el Tribunal Examinador, conformado por: Licda. Nuria Liseth Mejía García, Msc. Licerio Camey Huz y Lic. Boris Cabrera Cifuentes, Coordinador de la Carrera de Sociología del trabajo de tesis: *"La participación y las relaciones democráticas en asociaciones en la Ecorregión Lachuá, Municipio de Cobán, Alta Verapaz: el caso de la Fundación Laguna Lachuá"*, presentada por **Jeffrey Israel Velásquez Chávez** registro académico No. **201121991**, razón por la que se da por APROBADO para que continúe su trámite.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Boris Cabrera Cifuentes
Coordinador de Sociología



c.c.: Archivo
/ichacón
8c/

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, seis de noviembre del año dos mil veinte-----

Con vista en los dictámenes que anteceden, autorizo la impresión del trabajo de Tesis del (de la) estudiante **Jeffrey Israel Velásquez Chávez**, registro académico **No. 201121991** titulado: **"La participación y las relaciones democráticas en asociaciones comunitarias en la ecorregión Lachuá municipio de Cobán, Alta Verapaz: el caso de la Fundación Laguna Lachuá"**

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"



Lic. Mike Hangel Rivera Contreras
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
9/ichacón

Agradecimientos

A las comunidades de Salacuim, Rocjá Pomtilá, Pataté y Faisán II del municipio de Cobán y a la Fundación Laguna Lachuá, quiénes me recibieron durante 6 meses e hicieron posible la realización de esta investigación de tesis.

Dedicatoria

A mis padres, Héctor y Ruth, por darme su amor y su apoyo en todo lo que han podido.

A mis hermanos, Kevin y Melani.

A mi abuela, Beatriz, por su compañía y sus cuidados durante toda mi vida.

Índice

ACRÓNIMOS	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I: ABORDAJE METODOLÓGICO Y ABORDAJE TEÓRICO	4
A. ABORDAJE METODOLÓGICO.....	4
1. Justificación	4
2. Planteamiento del problema.....	6
3. Preguntas generadoras	10
4. Objetivos y metas de la investigación.....	11
5. Delimitación	11
6. Tipo de investigación.....	12
7. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.....	12
B. ABORDAJE TEÓRICO.....	16
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES	29
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TEMA	
PROBLEMA.	38
1. LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL EL PEYÁN- K'ATB'ALPOM	42
1.1. Las normas de la asociación y los espacios de participación	45
1.2. El estado del problema de la participación y la organización democrática en K'atb'alpom	52
1.3. El rol que los socios construyen para sí en las relaciones de trabajo y participación	60
1.3.1. El encargado del centro de acopio (KB01).....	60
1.3.2. La secretaria de la Junta Directiva (KB02).....	74
2. LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ROCJÁ POMTILÁ (ASODIRP).....	86
2.1. Las normas de la asociación y los objetivos de la participación	91

2.2. El estado del problema de la participación y el paradigma de los proyectos de desarrollo comunitario	96
2.3. La construcción de un rol como socio y de una visión de la asociación	101
2.3.1. El comisionado de las relaciones comerciales de la asociación (AD01).....	101
2.3.2. El tesorero de la Junta Directiva de ASODIRP (AD02).....	113
3. LA ASOCIACIÓN SELVA DEL NORTE (ASOSELNOR).....	120
3.1. Las normas de la asociación y la cohesión social.....	128
3.2. El estado del problema del cumplimiento de las normas y la ética de los socios	131
3.3. El rol de los individuos en la cohesión de la asociación y las relaciones democráticas	142
3.3.1. El cofundador de la asociación y secretario de la junta directiva (AS01)	142
3.3.2. El ex presidente de la junta directiva (AS02)	148
CAPÍTULO IV: PROSPECTIVA ANALÍTICA DEL TEMA PROBLEMA. EL VÍNCULO ENTRE LA PARTICIPACIÓN Y LAS RELACIONES DEMOCRÁTICAS EN ASOCIACIONES COMUNITARIAS ..	156
1. El conocimiento y la información como determinantes del rol y la participación de los socios.....	156
2. Los proyectos de cooperación para el desarrollo como punto de atracción para el involucramiento	159
3. La dimensión ética y normativa de las asociaciones	160
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	167
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	170
ANEXOS.....	174
1. ORGANIGRAMA FUNDALACHUÁ	174
2. ORGANIGRAMA DE ASOCIACIONES.....	175
3. MAPA DE LA ECORREGIÓN LACHUÁ.....	176
4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	177
Guía de observación participante.....	177

Guía de entrevista I.....	178
Guía de entrevista II.....	179
5. INFORMACIÓN DE PARTICIPANTES EN ENTREVISTAS.....	180
6. LIBRO DE CÓDIGOS	181

Acrónimos

ADIMIL	Asociación para el Desarrollo de la Mujer Indígena de Lachúa
ASODIRP	Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá
ASOSELNOR	Asociación Selva del Norte
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
ESS	Economía Social y Solidaria
FUNDALACHUA	Fundación Laguna Lachúa
INAB	Instituto Nacional de Bosques
MINECO	Ministerio de Economía
INTA	Instituto Nacional de Transformación Agraria
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
PNLL	Parque Nacional Laguna Lachúa
UICN	Unión Internacional por la Conservación de la Naturaleza

Introducción

Este informe de tesis titulado “LA PARTICIPACIÓN Y LAS RELACIONES DEMOCRÁTICAS EN ASOCIACIONES COMUNITARIAS EN LA ECORREGIÓN LACHUÁ, MUNICIPIO DE COBÁN, ALTA VERAPAZ: EL CASO DE LA FUNDACIÓN LAGUNA LACHUÁ”, fue realizado como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Sociología de la Universidad de San Carlos de Guatemala dentro de la Fundación Laguna Lachuá, organización que se conforma por 8 asociaciones de productores de cacao y que ha experimentado dificultades para mantener relaciones participativas y democráticas entre las personas socias, los dirigentes de las asociaciones, grupo de trabajadores técnicos de la fundación y con organizaciones externas de cooperación local e internacional.

Estas dificultades se evidencian en el funcionamiento de las asociaciones y representan un problema para el logro de los objetivos de la fundación. Por otro lado, es un tema que se pudo abordar desde una perspectiva sociológica, usando una metodología cualitativa que no pretende llegar a generalizaciones, sino a la explicación de un problema en un caso concreto y generar recomendaciones pertinentes basadas en evidencia recolectada y analizada a partir de Teorías de la Sociología y los paradigmas de la Economía Social y Solidaria.

La investigación se realizó en 3 comunidades de la ecorregión Lachuá en el municipio de Cobán, Alta Verapaz entre marzo y septiembre 2017, se escogió a 3 asociaciones de productores socias de la Fundación Laguna Lachuá y a dos personas de cada una de ellas para la fase de entrevistas.

En el primer capítulo de este informe se explica la ruta metodológica que se implementó para la realización del trabajo de campo, que se sustentó en el método biográfico interpretativo y se usaron técnicas como la entrevista semiestructurada y la observación. De igual manera, en ese capítulo se abordan las teorías sociológicas que apoyaron la investigación: el interaccionismo simbólico, la teoría de la elección racional y la teoría de juegos.

En el segundo capítulo se habla de los antecedentes que ayudaron a generar preguntas e ideas para esta investigación; concretamente, se exponen 3 estudios relacionados al tema que

interesa y se explican los aportes de cada uno al abordaje teórico y metodológico de la investigación.

El tercer capítulo se dedica a la presentación del problema y de la evidencia que se recolectó durante el trabajo de campo; para ello, se presenta el caso de la Fundación Laguna Lachuá y se dedican apartados a cada asociación que se tomó en cuenta para la investigación. Para cada una de ellas se describe, desde los relatos de los entrevistados y las observaciones, la organización, funcionamiento y problemas actuales de las asociaciones. De igual manera, se reconstruyen las historias de involucramiento de 2 socios de cada asociación y se presentan los datos respecto a su forma de participación y visión de la asociación que cada uno maneja.

En el cuarto capítulo se hace una síntesis del análisis y se presentan los hallazgos principales resumidos en 3 temas: el conocimiento y la información como determinantes del rol y la participación de los socios, los proyectos de cooperación externa como punto de atracción para el involucramiento y la dimensión ética de las asociaciones.

Finalmente, se dedican 2 apartados a la presentación de conclusiones y recomendaciones que se formulan a partir del análisis de la información recopilada y que se considera que son más pertinentes para la población afectada y que participó en esta investigación.

Capítulo I: Abordaje Metodológico y Abordaje Teórico

A. Abordaje Metodológico

1. Justificación

La investigación de tesis se realizó dentro de la organización Fundación Laguna Lachuá, la cual está conformada por 8 asociaciones de productores de cacao de la ecorregión Lachuá, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz. En la actualidad se han observado deficiencias en las relaciones participativas y los flujos de información entre las asociaciones y el equipo de técnicos de la fundación, lo cual repercute negativamente en el alcance de los objetivos de los proyectos que se ejecutan y en la organización democrática de las asociaciones y la fundación.

Considerando que la finalidad de la Fundación Laguna Lachuá es brindar asistencia técnica a las asociaciones y gestionar proyectos de desarrollo comunitario, entre los objetivos se tiene el mejoramiento de las técnicas de producción agrícola, manejo del cultivo, del proceso de poscosecha y de la comercialización. Esta transferencia de conocimientos y seguimiento de actividades requiere de la participación de las personas asociadas, quienes son las encargadas de administrar internamente la relación que tienen con la fundación, gestionar la logística entre las Asambleas Generales para las capacitaciones y otras actividades de los proyectos de desarrollo comunitario. Además, para lograr los objetivos que cada asociación se ha fijado, les es necesario beneficiarse de la ayuda que la fundación les aporta. Esto hace que tengan una relación estrecha de trabajo que necesita del compromiso de las partes para cumplir los acuerdos de esa cooperación.

Conocer los factores que intervienen en la posibilidad de mantener relaciones democráticas y participativas en las asociaciones de productores es importante por varias razones: primero, porque la organización democrática y la apertura a la participación de los productores son principios constitutivos de este tipo de empresas sociales, cooperativas, etc. que se insertan en el campo de la Economía Social y Solidaria; segundo, porque la continuidad de estas iniciativas y el logro de los objetivos se ven afectados por el nivel de involucramiento de los miembros, dado su carácter comunitario y su dependencia en el capital social; tercero, porque

la participación en asociaciones productivas o en otro tipo de iniciativas sociales tiene efectos positivos en las comunidades que están representadas, estos beneficios pueden ser de índole socioeconómica, política, y cultural. (Agarwal en Utting, van Dijk, y Matheï, 2014)

En ese sentido, se espera que los resultados de la investigación de tesis permitan a la fundación y a las asociaciones fortalecer sus principios democráticos y participativos entre sus bases a través de la construcción de un plan de acción o las actividades que se consideren pertinentes.

Por otro lado, el aporte académico consiste en poder abordar el tema de la organización comunitaria, con el fin de alcanzar el desarrollo socioeconómico, desde una perspectiva cualitativa y centrada en procesos individuales de asunción de roles utilizando teorías sociológicas contemporáneas en las que interesa la interpretación del sujeto sobre su propia situación y su interacción con los demás en un contexto de cooperación.

El Interaccionismo Simbólico permitió reconstruir, a partir de los relatos de las personas, cómo se han incorporado a la asociación a la que pertenecen, cuál es su sentir dentro de ella, cómo interpretan su pertenencia en la misma y cuáles son los objetivos que pretenden alcanzar con su participación. Es necesario realizar esta aproximación al problema, pues la investigación de tesis se enfocó en el proceso de asunción de un rol participativo y comprometido como parte determinante del proceso de construcción de relaciones democráticas dentro de las asociaciones.

La Teoría de Juegos ayudó a darle dirección a la observación de los asociados al momento de tomar decisiones, resolver conflictos y crear consensos entre ellos. Esta teoría permite aprehender la racionalidad “maximizadora” de utilidades de los individuos, agregando el proceso de negociación inherente al contexto de una asociación de productores, en donde quedará reflejada la lucha de poderes y los desequilibrios que pueden existir entre ellos al momento de formar asambleas y tomar decisiones.

Finalmente, de la Teoría de la Elección Racional se tomaron específicamente los postulados de Jon Elster sobre las normas que se construyen entre individuos que comparten objetivos y deciden trabajar en conjunto. Fijarse en este proceso de construcción de normas

consuetudinarias o formales entre los asociados permitió conocer si y cómo se establecen, se adoptan y se internalizan ciertas prácticas en cuanto a participación y democracia entre los productores.

Con la investigación de tesis se espera contribuir al conocimiento sobre la participación dentro de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria a través de la complementación de las dos visiones que se han utilizado tradicionalmente, en las que se exploran los efectos de la participación en las organizaciones y otra en la que se sitúa a los individuos como constructores de las relaciones democráticas y participativas desde su forma de organización. Esta investigación de tesis propuso retroceder en esta trayectoria y analizar los procesos y factores subjetivos de las personas que les permiten mantener este tipo de relaciones, como un momento previo al involucramiento de los individuos en las asociaciones y en la fundación y que determina el sentido que los productores le otorgan a la asociación y que, por lo tanto, afecta sus relaciones con los demás.

2. Planteamiento del problema

La Fundación Laguna Lachuá (FUNDALACHUA) es una institución sin ánimos de lucro que se conforma en el año 2008 como resultado de un proceso de transiciones de un proyecto de conservación del medioambiente que le antecedió con el nombre de Proyecto Laguna Lachuá, establecido en 1997, y el cual estaba dirigido por el Instituto Nacional de Bosques (INAB), la Unión Internacional por la Conservación de la Naturaleza (UICN) y con financiamiento de la embajada de los Países Bajos, motivados por el interés de ayudar a preservar el ecosistema del Parque Nacional Laguna Lachuá y proveer a las comunidades de la región con medios y ayuda técnica para realizar actividades productivas que las ayudaran a desarrollarse económica y socialmente sin recurrir a la extracción de los recursos naturales del territorio del parque.

Durante ese período de 10 años, se dieron intervenciones del Estado en la ecorregión Lachuá con respecto a la gestión de tierras baldías, delimitación del territorio de las comunidades y del área protegida y la construcción de carreteras. Esto sucedió con el involucramiento de entes como el Fondo de Tierras, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, el

Ministerio de Educación y COEDUCA, en coordinación con el INAB, una delegación de la Municipalidad de Cobán y el Proyecto Laguna Lachuá. Una vez las 55 comunidades de la región fueron delimitadas, se conformaron los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), resultado de la implementación de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y la Ley de Descentralización en el 2002. Con la representación de las comunidades de la región también se crearon los COCODES de Nivel II, los cuales apoyaron la conformación de asociaciones de productores con el fin de tener acceso a tierras comunales, pues ya no era posible obtener derechos de propiedad de tierras baldías del Estado a título individual.

Estas asociaciones que fueron creadas se dedicaron a la producción de legumbres y frutas principalmente para el consumo local, pues la infraestructura y la organización no permitían comercializar en otros mercados. Es en este contexto de búsqueda de comenzar una actividad productiva que les permitiera comercializar mejor y conjuntamente que 6 asociaciones toman la dirección del Proyecto Laguna Lachuá y se conforma la Fundación Laguna Lachuá en el año 2008, adoptando esta figura legal para poder tener una mejor organización y administración entre ellas. Según la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, las fundaciones están “constituídas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro” (Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala), y esto es lo que determina la relación entre la Fundación Laguna Lachuá y las asociaciones de productores agrícolas.

Entre otras cosas, la fundación dedica sus actividades al acompañamiento de las asociaciones por medio del monitoreo de sus actividades, la asistencia técnica y la capacitación en las cadenas de valor que actualmente se manejan (cacao, miel, artesanías, madera), además se prevé la creación de una dirección empresarial dentro de la fundación que tenga a los productores como accionistas y que permita expandir las relaciones comerciales de las asociaciones a través de una marca común.

La producción de cacao en las asociaciones inicia en el 2008, pero fue hasta el año 2009 que las asociaciones pudieron comenzar a mejorar sus relaciones comerciales en otros mercados. La fundación también pasó a encargarse de los asuntos financieros de las asociaciones por un tiempo, pues existía rechazo al pago de impuestos y se le dejó esa tarea a la fundación

Es importante resaltar que dentro de la organización de la fundación los miembros de asociaciones participan en una Asamblea General de Socios y Benefactores, con 2 representantes de las 8 asociaciones que están involucradas, más 2 representantes de la fundación. Adicionalmente, la fundación cuenta con su propia estructura interna, desde donde se dirigen las actividades anteriormente mencionadas. Sin embargo, a pesar de la relación estrecha y la comunicación constante que existe entre la fundación y sus asociaciones, actualmente se han observado deficiencias en los flujos de información que van desde el equipo de la fundación hasta los productores y en la participación de algunos miembros de las asociaciones en la toma de decisiones¹.

En la actualidad se cuenta con un vasto conocimiento de los efectos de la participación de los asociados dentro de estas organizaciones, desde los niveles más subjetivos como el desarrollo de nuevas capacidades en el trabajo y la administración o el “empoderamiento” de los miembros para tomar decisiones y para asumir responsabilidades y proponer soluciones a problemas (Fraga, 2010, Gand & Béjean, 2007); hasta los niveles comunitarios, como el mejoramiento de la calidad de vida, más equidad en las relaciones de género y la promoción de medios ecológicos de producción (Contreras et al, 2013, Agarwal, citados en Utting et al, 2014).

Sin embargo, también se observa una dificultad para mantener las relaciones entre asociados dentro de este marco participativo y democrático, con la influencia de paradigmas ajenos al cooperativismo (búsqueda de maximizar la producción para obtener más ganancias económicas), u obstáculos para el involucramiento activo de los productores en la toma de

¹ Ver Organigrama de la Fundación Laguna Lachuá en sección de Anexos del informe.

decisiones y la ejecución de las tareas productivas y/o administrativas por factores individuales (Henninger & Barraud-Didier, 2009, Observatoire Transfrontalier de l'ESS, 2012).

En los informes citados anteriormente se puede observar que el fenómeno de la participación y la democracia dentro de las asociaciones de productores ha sido tratado desde dos enfoques: por un lado, se pone énfasis en los individuos como constructores de las relaciones participativas y democráticas, y en los efectos de estas relaciones en la vida de las personas. Por otro lado, se trata a las organizaciones como un espacio de contradicciones y transformaciones de los principios democráticos y de participación, y las cuales son encargadas de promover dichos principios entre los miembros de cada una.

A raíz de esto surge la pregunta: ¿Cuál es el papel de las subjetividades de los miembros de las asociaciones en el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas?; de la cual se derivan otras tres: ¿Cómo se da el proceso de asunción de un rol asertivo de los productores miembros de una asociación? ¿Cómo se reflejan en la práctica de los individuos los principios democráticos y de participación en las asociaciones de productores? ¿Cuál es el proceso subjetivo de constitución de normas referidas a la participación y gobierno democrático dentro de las asociaciones de productores?

Para esta investigación de tesis se propuso cuestionarse sobre los procesos subjetivos de interpretación que realizan los productores sobre su propia situación social y personal, y el vínculo de estas interpretaciones con el mantenimiento de relaciones participativas y democráticas dentro de las asociaciones de productores.

Se entiende como proceso de interpretación subjetiva de la situación social y personal los momentos en que los individuos otorgan un significado y le dan sentido a las condiciones sociales, familiares, profesionales, personales, culturales, etc. y que determinan su forma de comportarse en el contexto de una asociación de productores. La segunda dimensión del problema que se estudió es el mantenimiento de relaciones basadas en principios democráticos y participativos, las cuales se expresarían en los procedimientos de toma de decisión, resolución de problemas y conflictos, repartición de las tareas y de los beneficios

de la asociación, el tipo de organización que exista, las interacciones entre individuos y los flujos de información.

Sin embargo, en el intento de conciliar las dos dimensiones que se presentan, se hace necesario también estudiar la relación que existe entre ambas. Para esto, se propone que las interpretaciones subjetivas de los productores y las relaciones democráticas y participativas se vinculan a través de la construcción y aplicación de normas en la asociación, dichas normas contienen el resultado de negociaciones de los intereses de los individuos, los principios de la asociación, los objetivos que se fijan, y los medios para alcanzar esos objetivos.

Para esta investigación de tesis se trabajó en el caso de la Fundación Laguna Lachuá, conformada por 8 asociaciones de productores de cacao, de las cuales solo se tomaron 3 en consideración para el trabajo de investigación de 5 meses. Esta selección se hizo siguiendo la recomendación del equipo de trabajadores de la Fundación Laguna lachuá, pues en el año 2017 únicamente 4 de las 8 asociaciones se mantenían activas; se decidió no trabajar con las 4 asociaciones porque una de ellas era de más reciente creación y estaba conformada por mujeres artesanas que también pertenecían a la asociación K'atb'alpom. 1 de las personas entrevistadas pertenecía a estas 2 asociaciones. También se decidió elegir a las 3 asociaciones que compartían características similares en cuanto a su historia con el Proyecto Lachuá, su fecha de creación y la actividad económica.

3. Preguntas generadoras

Pregunta general: ¿Cuál es el papel de las subjetividades de los miembros de las asociaciones en el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas?

Pregunta específica I: ¿Cómo se da el proceso de asunción de un rol asertivo de los productores miembros de una asociación comunitaria de base?

Pregunta específica II: ¿Cómo se reflejan en la práctica de los individuos los principios democráticos y de participación en las asociaciones comunitarias de base?

Pregunta específica III: ¿Cuál es el proceso de constitución de normas generadas por los socios referidas a la participación y gobierno democrático dentro de las asociaciones comunitarias de base?

4. Objetivos y metas de la investigación

General:

1. Comprender el proceso personal de los socios de asunción de rol asertivo, de identificación con su actividad y con la organización para indagar si es determinante en el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas en las asociaciones comunitarias de base.

Específicos:

1. Describir el proceso en el cual un individuo asume un rol asertivo, se identifica con su actividad y con la asociación comunitaria de base a la que pertenece.
2. Explorar las características de las relaciones participativas y democráticas de organización y de trabajo en una asociación comunitaria de base.
3. Explorar la existencia y el proceso de formación de normas internas consuetudinarias y/o formales que incidan en la toma de responsabilidad y la participación democrática entre los miembros de la asociación comunitaria de base.

5. Delimitación

Unidad de análisis: se escogieron tres asociaciones comunitarias de base de la ecorregión Lachuá, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, las cuales son miembros y fundadoras de la Fundación Laguna Lachuá.

Las tres asociaciones son: la Asociación de Desarrollo Integral Regional el Peyán (K'ATB'ALPOM), con sede en la aldea Salacuim y con 40 miembros; Asociación de Desarrollo Integral Rocja Pomtilá (ASODIRP), con sede en la aldea Rocjá Pomtilá y con 35 miembros; y, la Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR), con sede en la aldea Pataté y con 60 miembros. La población de productores está conformada por hombres y mujeres de distintas edades, en algunos casos, participando como familias.

Se escogieron únicamente a 2 personas por cada asociación debido a limitaciones de recursos y dificultades de transporte entre comunidades, lo que hizo que las visitas fueran planificadas y se tuviera el espacio y el tiempo limitado con cada persona seleccionada para las entrevistas. Además, no se buscó representatividad o capacidad de predicción en los resultados de la investigación de tesis, sino comprender desde la visión de algunas personas su forma de participación explicada por ellas mismas.

Temporalidad: para los fines de la investigación de tesis fue necesario hacer una reconstrucción de las trayectorias de los individuos a partir del momento que se involucraron en su respectiva asociación, para cada uno es una fecha diferente, pero se tomó como punto de referencia el año 2008, en el que se conforma la Fundación Laguna Lachuá. Sin embargo, la investigación de tesis le dio igual importancia al presente como temporalidad de análisis porque se estudian las relaciones que en ese momento se mantenían en las asociaciones y entre éstas y la fundación.

Ámbito geográfico: La ecorregión Lachuá se ubica en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, y está conformada por 55 comunidades situadas alrededor del Parque Nacional Laguna Lachuá. Las tres asociaciones escogidas para el estudio pertenecen a estas comunidades y la sede de la fundación donde se realizó el análisis de los datos recabados está ubicada en la aldea Salacuim, también parte de la misma ecorregión.

6. Tipo de investigación

Esta fue una investigación de tesis con una metodología cualitativa y exploratoria donde se privilegió la comprensión del fenómeno a partir del uso de las teorías sociológicas y de la información recopilada durante las entrevistas. La metodología se concentró en la interpretación de las personas entrevistadas sobre su propio comportamiento y sobre su entorno, con la finalidad de comprender el problema.

7. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

La investigación de tesis que se presenta está enmarcada en los principios metodológicos del Interaccionismo Simbólico, pues al final de esta se pretende poder describir e interpretar el fenómeno que se ha planteado a partir de los relatos de las personas entrevistadas; además el

trabajo tuvo un carácter cualitativo. La teoría del Interaccionismo Simbólico “es una perspectiva interpretativa que reconoce la agencia humana inherente al comportamiento humano y sustenta una metodología para estudiar el comportamiento social sin demandar que sea explicado definitivamente o predicho” (Williams, 2008, p.849).

Teniendo esto en cuenta, se hizo uso del método interpretativo biográfico, dentro del cual se establece que la recolección de datos sobre un individuo debe ir acompañada de una interpretación de la información “para crear una representación o retrato de aspectos particulares de la vida del sujeto y su tiempo” (Miller, 2008, p.61). Para este caso, y definido dentro del primer objetivo específico, el segmento de la vida de los sujetos que interesa es el inicio de su participación en las asociaciones de cacao, pues se buscaba conocer el proceso de asunción de un rol participativo por parte de los productores, es decir, cómo cada individuo se involucró en la organización, cómo define su función y participación en la misma, cómo define las funciones y la participación de los demás miembros y cuáles son los objetivos que los individuos buscan con su participación dentro de la organización. Para obtener estos datos se hizo uso de la entrevista semiestructurada, pues es una forma adecuada para llegar a escuchar la forma en que cada persona interpreta y relata su historia en la asociación y cómo define su situación actual dentro de la misma.

Estas entrevistas fueron complementadas con la observación participante del investigador, dada la necesidad de constatar que en la práctica los roles asumidos por los individuos en su asociación productiva son determinantes para lograr mantener relaciones democráticas y de participación entre ellos. Miller (2008) plantea la importancia de investigar los lugares y contextos en los que los sujetos viven y trabajan para obtener una mejor comprensión de las interpretaciones escuchadas durante las entrevistas.

Es por eso que el segundo objetivo específico fue abordado a través de la observación participante, esto con tres finalidades: primero, este ejercicio permitiría que se pueda hacer una descripción de las relaciones entre los productores de las asociaciones, teniendo en cuenta nociones ligadas a procesos democráticos de gobierno y de participación; segundo, la observación participante permitiría permanecer entre los productores por varios meses,

dando oportunidad a “identificar discrepancias entre lo que la gente dice y lo que en realidad hace” (McKechnie, 2008, p.599); tercero, permanecer por un periodo prolongado dentro de las asociaciones abrió la oportunidad de entablar relaciones de confianza entre el investigador y los productores, siempre con la cautela necesaria para no perder de vista la ética, la rigurosidad, seriedad y profesionalismo del caso.

Para asegurarse del buen desenvolvimiento de la observación participante se trabajó como apoyo de los diferentes asociados en las tareas que se consideraron pertinentes y que aportaban en algo al trabajo del grupo. (McKechnie, 2008, p.599). Se pretendía conocer la forma en la que los productores se relacionan cotidianamente, los momentos en que se toman decisiones y se habla de las actividades y el estado de la asociación, para determinar cómo se reflejan los principios democráticos en las interacciones y los intercambios entre ellos. Al finalizar cada día de observación se procedía a la anotación de lo observado durante la jornada en una guía de observación.

El tercer objetivo específico de la investigación de tesis se abordó en dos partes integradas en las actividades mencionadas anteriormente. Primero, durante los momentos de asambleas, reuniones informativas o de capacitación, reuniones de junta directiva o reuniones informales entre asociados, se procedió con la observación no-participante para poder mantenerse al margen de la interacción entre los individuos, sin tomar la palabra o formar parte de la discusión, pues se requería que los productores actuaran como lo hacen regularmente.

Lo que se pretendía observar en estos espacios en específico es la existencia práctica de normas o comportamientos repetidos entre los asociados al momento de tomar decisiones, resolver problemas y conflictos, y determinar si existe consciencia de estas normas consuetudinarias o formales. Aquí también se hizo uso de una guía de observación para las anotaciones al finalizar el día o las reuniones de las asociaciones.

Segundo, las entrevistas que se realizaron incluyeron una sección referida a las normas que podrían existir entre los asociados para los casos que se han mencionado (toma de decisiones, participación, etc.), buscando indagar sobre la internalización e interpretación de ellas en los discursos de los individuos.

A continuación se describen las etapas del trabajo de campo y de preparación y análisis de los datos. El trabajo de campo inició con la observación participante y no-participante, según el espacio y tiempo en donde se realizaron las visitas a las tres asociaciones. Estas visitas fueron programadas con las asociaciones, quienes determinaron los días disponibles. La propuesta original era trabajar de manera rotativa cada semana, dedicando una jornada laboral a cada asociación a la semana, y dejando uno o dos días para la organización y codificación de la información recolectada, pero los tiempos no se pudieron cumplir debido a temas logísticos y de movilidad entre aldeas.

Se procedió a la realización de las entrevistas después de 3 meses de permanecer con las asociaciones. Se trabajó con dos personas por asociación, 5 hombres y 1 mujer (quien era la única mujer dentro de las juntas directivas en el 2017), sumando un total de 6 participantes, estas personas fueron elegidas según tres criterios: antigüedad en la asociación, muestra de asertividad (conocer los derechos y obligaciones y actuar según éstos) y participación. Además se pidió la opinión de miembros de la fundación para escoger a las personas para las entrevistas.

Etapas de recolección de información:

1. Marzo 2017: presentación del estudiante/epesista con la fundación y las personas de las asociaciones, se entrevistó a las personas de la fundación sobre el funcionamiento de la organización y las asociaciones. Se llevó un diario de campo en donde se anotaron los datos que ayudaron a escoger los momentos para hacer las observaciones y luego, las entrevistas.
2. Abril- Agosto 2017: se inició la etapa de observaciones participantes y no-participantes durante reuniones con las juntas directivas, asambleas generales y días de compra de cacao en los centros de acopio. Las observaciones se realizaron desde abril hasta agosto 2017.
3. Junio 2017: se inició la etapa de entrevistas sobre el funcionamiento y organización de las asociaciones con las 6 personas que fueron escogidas y aceptaron participar.

4. Julio - Agosto 2017: se realizó la segunda ronda de entrevistas sobre la historia de involucramiento de las personas entrevistadas en la asociación a la que pertenecen.

Etapa de preparación y análisis de datos:

1. Abril - Agosto 2017: digitalización de las guías de observación completadas.
2. Junio 2017: transcripción de entrevistas sobre funcionamiento de asociaciones usando software f4transkript.
3. Julio - Agosto 2017: transcripción de entrevistas sobre involucramiento de entrevistados usando software F4transkript.
4. Agosto 2017: se hizo lectura de entrevistas y creación de libro de códigos a partir del marco teórico y del contenido de las entrevistas y las guías de observación. Se codificó la información usando el software Quirkos, lo que permitió ver de manera gráfica los temas y las relaciones que tienen entre sí en los relatos de las personas entrevistadas y las observaciones.
5. Septiembre 2017: redacción de los resultados y presentación con personas de la fundación y de las asociaciones.

B. Abordaje Teórico

Las asociaciones comunitarias son un tipo de organización social que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas científicas desde sus inicios, junto a ellas se ha identificado a las cooperativas y muchas otras iniciativas sociales que buscan alcanzar un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las poblaciones rurales y urbanas. El término Economía Social y Solidaria se ha posicionado como un concepto que pretende abarcar a este tipo de organizaciones y representa un marco de análisis por sí mismo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a estas iniciativas como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (ACI, 1995 en Fernández, 2006, p.239).

Desde aquí se puede resaltar algunas características: la unión de personas en vista de un objetivo común de satisfacer necesidades socioeconómicas y culturales, la propiedad compartida y el gobierno democrático.

Por otro lado, las empresas democráticas son definidas como organizaciones que “ofrecen una posición de miembros al que son asociados derechos de gobierno democrático” (Spear, 2004, p.33 en Gand y Béjean, 2007). En este caso es notorio el énfasis en el tipo de gobierno que separa a estas organizaciones de otras formas de empresas e iniciativas. Más adelante, los autores Gand y Béjean (2007) resumen las tres características principales de las empresas democráticas en: 1) la igualdad de derechos en la toma de decisiones a través del voto; 2) la búsqueda del desarrollo personal de los miembros y los fines económicos; y, 3) el rechazo a las jerarquías convencionales de organización (Schuller, 1985 en Gand y Béjean, 2007, p.6). Se observa que en ambas definiciones, dentro de las características que se les atribuyen se repiten las nociones de gobierno democrático como forma de organización que se adopta, y la búsqueda del mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las personas que las integran.

Esto se corresponde con los principios con los que la Economía Social y Solidaria pretende abarcar a este tipo de organizaciones. Utting y Dijk (2014) aclaran las distinciones que pueden darse en los diferentes ambientes desde los que se trata de definir estos términos; por un lado, desde Europa y Norteamérica se ha empleado el término economía social como el conjunto de:

Actividades asociativas basadas en valores de solidaridad, autonomía y ciudadanía. Esas actividades son llevadas a cabo por empresas comerciales, mutuales, y asociaciones que operan con los siguientes principios: 1) toma de decisiones democráticamente; 2) fines sociales; 3) regreso limitado del capital y socialización de los beneficios. (Utting y Dijk, 2014, p.4)

En cambio, en América Latina se ha optado por usar los términos economía solidaria o economía popular, que también incluye las actividades que se encierran en los principios anteriores, pero dándole énfasis a las “dimensiones políticas y económicas que contribuyen a la democratización de la economía” (Laville y Cattani, 2005 en Utting y Dijk, 2014, p.4). Aún con las distinciones sobre los alcances que se otorgan desde diferentes espacios, existe

cierto consenso sobre los principios democráticos, participativos y solidarios que separan a la Economía Social y Solidaria de los sectores tradicionales de la economía: el sector privado y el sector público.

Ahora bien, una idea que interesa resaltar en este informe de tesis es la versatilidad y lo cambiante del término y la realidad social que pretende definir, Aníbal Quijano lo aclara cuando dice que:

Las experiencias de economía social conforman un campo heterogéneo de prácticas, donde las relaciones de trabajo, la distribución de recursos y del producto se organizan fundamentalmente en torno de la reciprocidad, la vida social y las prácticas sociales cotidianas de las comunidades implicadas” (Quijano, 2002 en Serrano y Mutuberría, 2010, p.2966).

Esto lleva a pensar en las relaciones que pueden existir entre la vida comunitaria, la cultura y los mundos cotidianos y las formas de organización que se mantienen dentro de cada una de las iniciativas que aquí se están analizando. Esta es una consideración que interesa mantener en mente cuando se quiere dar cuenta de cómo se llevan a la práctica los principios democráticos, participativos y solidarios de las asociaciones comunitarias, cooperativas, etc. Además, no se puede obviar que tanto la democracia como la participación son fenómenos que se insertan en dos dimensiones diferentes de lo social, lo formal de la organización y la práctica individual de los sujetos que reproducen e interpretan esos fenómenos.

En este caso se va a entender la democracia como un conjunto de mecanismos que dan poder a todos los miembros de participar, proponer y decidir sobre el rumbo de la asociación, la repartición equitativa y transparente de los beneficios y ganancias, la propiedad común de la organización, la administración compartida y la repartición de tareas de manera solidaria y equitativa. Por medio de este tipo de estructura se busca que exista una verdadera representación de los intereses de cada uno, y que los objetivos comunes sean alcanzados mediante la cooperación y el compartimiento de tareas.

Este trabajo buscaba determinar si la asunción de un rol participativo y de responsabilidad por parte de los individuos al seno de una organización es el factor determinante en el establecimiento de relaciones democráticas y participativas.

El punto de partida son las proposiciones teóricas del Interaccionismo Simbólico, especialmente las definiciones desarrolladas por Anselm Strauss y otros autores de la Escuela de Chicago. Benjamin Grassineau (2009) sintetiza la visión de los interaccionistas simbólicos diciendo que éstos “edifican, a partir de observaciones minuciosas y sistemáticas, una visión alternativa [a los estructural-funcionalistas] mucho más flexible, que se focaliza en prioridad sobre la construcción continua del orden social por los individuos, y que se recentra sobre las interacciones entre sujetos”. (p.52)

El mismo autor señala que los interaccionistas simbólicos se oponen a una visión determinista y mecánica de la estructura social sobre el comportamiento del sujeto, sino que explican el orden social a través de las interacciones sociales, las cuales son dinámicas y corresponden a una constante negociación entre ellos. Además, la interacción entre individuos está condicionada por la manera en que cada uno interpreta y representa la situación en la que se encuentra, es decir, los símbolos que cada uno maneja para explicar la realidad. La interacción social es la portadora de los valores, intereses, tensiones y conocimientos que los individuos manejan, y es a través del intercambio de esos símbolos por medio de la interacción que se construye un orden de cosas.

Seguidamente, para este trabajo interesa rescatar las nociones que esta teoría presenta sobre cómo se da la interacción en el contexto social. Un concepto clave para el conjunto de la teoría de los interaccionistas es el de símbolo, los cuales son definidos por Pons como “abstracciones mentales con significado, tales como palabras, ideas o actos” (2010, p.27). Además, un símbolo es la forma en que la interacción entre individuos es posible, por lo que tiene las características de ser colectivo y socialmente construido. Asimismo, “el comportamiento está asociado al significado de las ideas en la mente” (p.28), es decir, eso que los sujetos creen y piensan los lleva a actuar de determinada manera.

Sobre el comportamiento y la conducta, William Thomas considera que se explican a partir de la definición subjetiva que los individuos hacen de la situación en la que se encuentran; ya que existe una relación estrecha entre significado y la situación social. Es de Thomas la

idea que “lo que los hombres definen como real es real en sus consecuencias y efectos, con independencia de su realidad objetiva”. (Giner, 2003)

En resumidas cuentas, se puede decir que la interacción social es posible a través del intercambio de símbolos, los cuales son el reflejo de las ideas que un individuo tiene sobre su situación social y que determina la forma en que éste actúa en tal situación. Los símbolos son socialmente creados y creadores de un orden.

Otro concepto clave para este trabajo fue abordado por Erving Goffman con respecto al *self*. Para él, este concepto se refiere a la manera en que un individuo construye una imagen de sí mismo frente a los demás individuos con los que interactúa. Esta construcción se realiza a través de tres etapas (Ritzer, 2002): primero, el individuo evalúa cómo se presenta frente a los demás, es decir se pregunta sobre cómo se comporta en una situación determinada; segundo, estudia la opinión de los demás sobre él, lo que es igual a decir que reflexiona sobre cómo los demás lo ven; finalmente, el individuo adopta una idea sobre sí mismo basándose en cómo los demás lo perciben.

Lo que interesa de esta explicación de la construcción del yo frente a los demás, es que ayuda a explicar el proceso de asunción de un rol en específico en determinados contextos sociales.

Durante el informe se utiliza el concepto de “asunción de roles” para referirse al proceso de formar una idea de sí y de elegir un tipo de involucramiento en el contexto de una organización social, que se construye a partir de los objetivos que las personas persiguen, las interpretaciones que hacen de sus necesidades, sus habilidades, su contexto social, los valores propios y los de la organización. El concepto de *Self* expuesto anteriormente es la base para generar este modelo y el Interaccionismo Simbólico es un marco más amplio donde se pueden enlazar las interpretaciones propias de sí y el comportamiento social, para dar forma a una organización.

Ahora, el interaccionismo simbólico también aporta herramientas teóricas para el estudio de las organizaciones sociales, Anselm Strauss aplica las premisas del Interaccionismo Simbólico a su trabajo sobre las organizaciones, principalmente las que se dedican a actividades profesionales.

Grassineau (2009) rescata varias proposiciones del trabajo de Strauss, entre ellas, su concepción dinámica de las organizaciones sociales de profesionales. Para éste, al interior de una organización las relaciones entre individuos giran sobre la actividad a la que la organización se dedica, tales relaciones son establecidas en correspondencia con las actividades de producción, de difusión y de transmisión del saber. “Además, estas relaciones constituyen una fuerza dinámica al seno de una actividad, especialmente por el ángulo de la socialización y de la construcción social de la carrera que incitan” (p.55). En otras palabras, la interacción entre individuos dentro de una organización se entabla en el marco de una actividad que los une y esta interacción está afectada por la información con la que el individuo cuenta sobre su propia actividad.

Sin embargo, para Strauss esta acumulación de conocimiento y de procedimientos que una organización posee también es susceptible a la discusión y a la negociación de los individuos. Considera que las reglas y normas de una organización son solo un marco referencial temporal que tiene como finalidad encuadrar la interacción a grandes rasgos, pero los individuos las someten a una reinterpretación y adaptación que concuerda con su propia situación. Es por lo que “los valores e intereses, las actividades de trabajo supuestamente impuestas por el estatus, las metodologías y las técnicas (las reglas de trabajo), pueden dar lugar a desvíos totalmente notables al interior de la profesión [...] o al interior de una especialidad”. (Grassineau, 2009, p.58-59).

Si los estructural-funcionalistas tratan a la sociedad como un sistema organizado de roles que se corresponden bajo una misma lógica, los interaccionistas se inclinan por una visión de la diversidad de roles que los individuos adoptan, “estudiando la distancia que el actor puede jugar con relación a éste y el carácter dinámico y flexible de la organización formal (Goffman, 1979 en Grassineau, 2009, p. 52). Finalmente, para Strauss el orden de una organización se construye mediante la participación de quienes forman parte de la misma, y se realiza en el contexto de la interacción que está definida por la reevaluación, redefinición y negociación constante de los individuos durante el desarrollo de las actividades. (Grassineau, 2009, p.56).

La caracterización de las organizaciones sociales como dinámicas y flexibles, que deben su orden a la manera en que los individuos interactúan entre sí y cómo interpretan su rol dentro de la misma, son las herramientas teóricas que se ha encontrado que mejor se adaptan al problema que interesa para este trabajo. Además, conceptos desarrollados por Goffman y Strauss sirven como marco referencial en la comprensión de la construcción del *selfy*, por lo tanto, la construcción del rol realizada por los individuos dentro de una organización social.

Ahora bien, los conceptos y explicaciones que se han rescatado del Interaccionismo Simbólico no son suficientes para comprender cómo los individuos son capaces de tomar decisiones respecto a la actividad que realizan y de la manera en que lo hacen, como la decisión de trabajar en cooperación, por ejemplo. Es por lo que se hace necesario para este trabajo de investigación de tesis recurrir a las nociones sobre el comportamiento del ser humano y la construcción de normas sociales presentadas por diferentes autores de la Teoría de la Elección Racional.

Al igual que en el Interaccionismo Simbólico, para los autores de la Teoría de la Elección Racional los fenómenos sociales se explican como productos –ya sea voluntarios o no- de la acción individual, la cual también está condicionada por esos fenómenos sociales. (Giner, 2003, p. 270)

Salvador Giner presenta dos visiones del individuo que se intentan reconciliar en la obra de los autores de esta teoría, especialmente en el trabajo de Jon Elster. En primer lugar, se considera al individuo como un *homo economicus*, un ser que busca maximizar sus utilidades en busca de beneficios; por otro lado, se encuentra al *homo sociologicus*, el ser social cuyo comportamiento responde a normas sociales, reglas y obligaciones (2003, p.279). De esa manera, Jon Elster propone que para que una decisión sea racional debe cumplir con las siguientes condiciones (Elster, 1997, Beriain e Iturrate, 2008, p.1038):

- a) Tiene que ser el mejor medio por el cual se satisfacen los deseos del individuo, de acuerdo con sus creencias.

- b) Las creencias son racionales, en tanto son producto de la información con la que el individuo cuenta. La racionalidad es subjetiva y se forma a partir de lo que el individuo considera que son las oportunidades que tiene a su alcance.
- c) El individuo debe invertir recursos en buscar la cantidad óptima de información que le permita tomar la mejor decisión.

Desde esta perspectiva, la racionalidad es tratada como la maximización de las utilidades, y el proceso de toma de decisiones podría ser descrito de la siguiente manera: en primer lugar, el individuo tiene preferencias y creencias que le dicen qué es lo que desea y que le informan de los medios con los que cuenta para obtenerlo; segundo, usando las creencias sobre sus posibilidades y las consecuencias de cada una, lo que se llama “conjunto factible”, el individuo puede jerarquizar sus posibilidades en función de su utilidad; finalmente, el individuo es capaz de tomar una decisión racional y actuar, al haber pasado por el proceso de evaluación de sus posibilidades.

Sin embargo, quedarse con este modelo explicativo no permite tener una visión completa del fenómeno social que interesa, pues se necesita considerar también el contexto en el que los individuos toman decisiones y los factores ambientales que ejercen una influencia en la construcción de la racionalidad. Es por eso que también se ha desarrollado una teoría que intenta explicar la relación entre el contexto social de los individuos y la toma de decisiones. A esta teoría se le llama la Teoría de Juegos.

Giner (2003, p.272) resume el planteamiento central de la teoría de juegos diciendo que cuando un agente debe considerar que existen otros sujetos en su misma situación que son capaces de tomar decisiones racionales, se encuentra con el problema de decidir de tal forma que pueda obtener el mayor beneficio individualmente, con el riesgo de que los demás hagan lo mismo, afectando negativamente las probabilidades de que todos se beneficien, o bien puede decidir cooperar con los demás y obtener un bien común. Es entonces que la decisión se vuelve estratégica y la racionalidad está condicionada por el contexto social del individuo.

Para que un individuo decida actuar colectivamente debe tener incentivos, positivos o negativos, que le hagan creer que ello es la decisión que le traerá más utilidades al final, a

pesar de los costos que implica trabajar en conjunto. Estos incentivos pueden ser bienes, relaciones sociales, sanciones, etcétera, que el individuo deberá valorizar.

En la investigación de tesis que se llevó a cabo, se puede utilizar este modelo de la teoría de juegos para observar y explicar los mecanismos que los agentes implementan en las organizaciones para incentivar la acción colectiva y la cooperación entre miembros, así como para analizar cuáles son las decisiones estratégicas que los individuos toman en el desempeño de sus actividades como miembros de una organización social.

Seguidamente, la Teoría de la Elección Racional se ha interesado por construir modelos explicativos sobre el origen y función de las normas sociales, en este trabajo se privilegian los aportes de Jon Elster, pues es quien ha sido más crítico de la noción de racionalidad tradicional de esta teoría, agregando a sus análisis otros elementos del comportamiento humano irracionales, como lo son los sentimientos.

De esa manera, autores tradicionales de la Teoría de la Elección Racional como Ulman-Margaret y Coleman (Tena-Sánchez y Güell-Sans, 2011) consideran que una norma social es un tipo de comportamiento que los individuos repiten en un nivel macro. “Si no hay regularidad de conducta no puede hablarse de la existencia de una norma” (p. 564). Además, la existencia de normas implica la aplicación de sanciones para los infractores. Continuando con las premisas de la Elección Racional, las normas sociales son el producto de decisiones racionales cuya efectividad se ha comprobado con el tiempo y han sido aprobadas, hasta convertirse en un comportamiento repetido y, así, en una norma social.

C. Bicchieri (en Tena-Sánchez y Güell-Sans, 2011) propone que las normas sociales son racionales pues se construyen a partir de las preferencias y creencias de los individuos, y propone las siguientes condiciones para la existencia de una norma social (p. 564):

Tabla 1. Condición de existencia de las normas

Condición de la existencia de normas sociales		
Contingencia	Los individuos conocen la norma y saben en qué situaciones se aplica	
Preferencia condicional	Los individuos cumplen la norma en la situación prescrita si se cumple:	Expectativas empíricas: los individuos creen que los demás cumplen la norma.
		Expectativas normativas: los individuos creen que los demás también esperan que sus pares cumplan la norma.
		Expectativas normativas con sanciones: los individuos creen que los demás esperan que todos cumplan la norma, prefiere que los otros cumplan con la norma pero esperan una sanción si alguien no la cumple.

Elaboración propia a partir de Tena-Sánchez, J., & Güell-Sans, A. (Septiembre-diciembre de 2011). ¿Qué es una norma social? Una discusión de tres aproximaciones analíticas. *Revista Internacional de Sociología*, 69(3), 561-583. Obtenido de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewArticle/407/416>

Elster complementa esta visión al considerar que las normas sociales son:

[...] mandatos no orientados al resultado para actuar o para abstenerse de hacerlo, sostenidos por las sanciones que otros aplican a los violadores de la norma. Estas sanciones, que van desde el castigo directo hasta el ostracismo, son a su vez sostenidas por el desprecio en el observador de la violación de la norma y la vergüenza en el destinatario de las sanciones. (2009, p.195 en Tena-Sánchez et al. 2011, p.567)

Y así propone que las normas sociales no están orientadas a utilidades, sino que son consideradas válidas por sí mismas, además integra el rol de los sentimientos en el comportamiento de los individuos al momento de tomar la decisión de seguir una norma o abstenerse de hacerlo. Sobre este punto se dice que los sentimientos no son causa directa o mecánica de las decisiones, sino que entran en diálogo con las creencias y preferencias que se encuentran en la racionalidad del individuo, los sentimientos suelen ser temporales, por lo que solo afectan la decisión temporalmente.

Tanto para Elster como para Bicchieri, las normas no-consecuencialistas se distinguen por ser una preferencia que los individuos tienen por una forma particular de actuar o de hacer las cosas, y no necesariamente por estar orientadas a una utilidad para el grupo social.

Lo que interesa para este trabajo es precisamente poder dar una explicación a este tipo de normas que se refieren específicamente a prescripciones sobre cómo hacer las cosas o a procedimientos que se deben seguir en las organizaciones, sin necesariamente estar justificadas en el logro de beneficios, y más concretamente, en cómo los individuos internalizan esas normas y las obedecen.

Finalmente, en su obra *El cemento de la sociedad*, Jon Elster (1991, p. 120-123 en Beriain et al, 2008, p. 1042) repara sobre lo que él considera es la esencia de las normas sociales, diciendo que “la fuerza de las normas –el rasgo que hace que valga la pena valerse de la manipulación y la interpretación- está en que hacen presa del espíritu; si no fuera así, no habría nada que manipular.” Con esto se considera que una característica de las obediencia a las normas es que se puede hacer de manera compulsiva, mecánica e inconsciente. Esta noción se apoya sobre la idea que los sentimientos juegan un papel importante en la existencia y aplicación de las normas, por ejemplo, pueden provocar satisfacción y orgullo al cumplirlas, o vergüenza y remordimiento en los infractores.

Es así como esta teoría de las normas sociales nos ayuda a dar cuenta de los procesos racionales e irracionales que son parte del surgimiento de las normas sociales y de la apropiación de estas por parte de los individuos que forman parte de un grupo social, como una organización social.

Adicionalmente a estas teorías sociológicas, se hace necesario aclarar algunos conceptos utilizados en este informe de tesis y que sirvieron durante las etapas de recolección de la información y de análisis de resultados.

En las preguntas generadoras y en los objetivos de investigación se utiliza el concepto de “asertividad”. Se tomó la definición de Alberti (2008, en Calderón, 2017), quien la describe como la capacidad de reconocer sus propios derechos y obligaciones, expresar sus pensamientos, emociones y percepciones con seguridad y respeto hacia uno mismo y las

demás personas. Esta definición es importante para la investigación de tesis, porque cuando se habla del proceso de asunción de un rol asertivo de las personas miembros de asociaciones, se hace referencia al reconocimiento de los derechos y obligaciones que se tienen en la organización, debido a que se asume que ese reconocimiento es una clave para el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas entre las personas.

Por otro lado, durante el informe de tesis se menciona el concepto de “paradigmas de proyectos de desarrollo” y se hace necesario aclarar algunas cuestiones sobre su origen y su utilización en el análisis. Para generar este concepto se siguieron procedimientos metodológicos de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), como lo proponen Strauss y Glasser (1967 en Charmaz, 2007). Para estos autores, existe la posibilidad de generar teorías para explicar la realidad social basándose en el análisis de datos, principalmente cualitativos, de una manera inductiva (p. 2023).

En la práctica esto significa que al recolectar datos también se debe generar códigos que permitan hacer el análisis de la información que se obtiene. Los códigos cumplen la función de organizar la información y permitir la observación de “patrones” en la relación entre los temas que se encuentran en los datos. De ahí proviene el nombre de “fundamentada”, que se refiere a que la teoría usada para el análisis tiene su origen en los datos recolectados empíricamente, y no en teorías explicativas previamente seleccionadas. Además, los autores la presentan como una herramienta para la investigación cualitativa sobre temas poco explorados.

En este informe se usaron las teorías como se explicaron en este apartado, sin embargo, durante el proceso de codificación y análisis de la información, surgieron temas que explicaron el comportamiento de las personas entrevistadas. Es por eso que se hizo necesario recurrir a la Teoría Fundamentada, que además tiene sus orígenes entre autores del Interaccionismo Simbólico, y es coherente con la propuesta de comprender el comportamiento social a través de los símbolos que las personas comparten y permiten la comunicación y la acción social.

El paradigma de los proyectos de desarrollo es un concepto que se generó a través de este proceso de codificación y análisis de las entrevistas, estuvo presente en las narraciones de las personas que explicaron el origen de las asociaciones y lo ubican como el punto de atracción inicial para involucrarse en ellas. Sin embargo, esta expectativa de ser beneficiarios de un proyecto de desarrollo es todavía un eje de la participación y es usado para explicar el distanciamiento que las personas han tomado respecto a otras funciones y trabajos dentro de su organización.

Fue importante definir esto como un paradigma porque los proyectos de desarrollo son vistos como la razón que le da sentido a la participación, como un símbolo relacionado a eso que se espera obtener de la asociación a la que se pertenece. Además, su uso como concepto para el análisis se justifica con la prevalencia en las narraciones de las personas y en su capacidad de explicar el tema problema de esta investigación de tesis.

Capítulo II: Antecedentes

Una de las primeras etapas del diseño de la investigación de tesis fue la revisión de literatura sobre el tema problema de la participación en organizaciones de Economía Social y Solidaria, con el objetivo de conocer las aproximaciones que ha tenido y los hallazgos sobre el tema. Entre esos estudios se encuentran distintas metodologías y diferentes maneras de abordar el problema. A continuación, se exponen los elementos más relevantes para este informe y se explica de qué manera aportaron a la realización de esta investigación de tesis.

Dos de los conceptos principales de la investigación de tesis son la participación y la democracia, específicamente, aplicados a las organizaciones de Economía Social y Solidaria, las cuales incorporan estos conceptos como principios fundamentales que las distingue de la economía de mercado tradicional. Para entender cómo se ha estudiado la dinámica de participación y de la organización democrática se seleccionaron casos de estudios de investigación que tomaran este tema también desde la perspectiva de este sector de la economía.

En un estudio realizado por las investigadoras Henninger y Barraud-Didier se encontró una definición que presenta la participación como “una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la voluntad de realizar esfuerzos considerables en favor de la organización y un fuerte deseo de quedarse como miembro de ella” (Mowday et al., 1979 en Henninger y Barraud-Didier, 2009:5).

De este concepto, se tomaron 5 dimensiones de la participación que se operacionalizaron en la investigación: a) la dimensión afectiva: se refiere al apego emocional, la identificación, el compromiso con la organización (las personas se quedan en la organización por deseo propio); b) la dimensión normativa: los adherentes sienten un deber moral para con la organización, existe un sentido de obligación que los hace seguir siendo parte de la misma; c) dimensión calculadora de sacrificios: las personas evalúan los costos que implicaría dejar la organización y los beneficios que obtienen al quedarse; d) dimensión calculadora de alternativas: las personas se quedan en la organización por falta de alternativas; e) dimensión de la internalización: los adherentes consideran que existe una congruencia entre sus valores

individuales y los de la organización. Las personas adoptan los valores, objetivos y normas de la organización y, por lo tanto, participan.

Se encontró que en este desglose en 5 dimensiones existe una correspondencia con la Teoría de la Elección Racional y la Teoría de Juegos, así como de la propuesta de Jon Elster respecto a la construcción y mantenimiento de normas que se discutieron en el marco teórico de este informe de tesis. En estas dimensiones que proponen las investigadoras, se puede ver una mezcla de elementos racionales e irracionales que dan sentido a la toma de decisión de una persona para pertenecer a una organización basada en la evaluación de su propia condición y sus posibilidades, y de sus emociones, su sentido de obligación y la adopción de valores concretos.

Por otro lado, la participación también es abordada como un espacio y una posibilidad en ciertas condiciones que permitan el intercambio de conocimientos y tareas. En el estudio realizado por Gand y Béjean (2007), se puede observar cómo una estructura organizativa vertical u horizontal es determinante en el logro de una dinámica de participación entre los miembros de una organización que busca ser democrática.

Ellos resaltan la importancia de la administración de las organizaciones en ese problema, pues observaron que mientras una estructura vertical en las organizaciones permite tener más control y claridad sobre los roles que cada persona ocupa en la estructura, ayudando a lograr cierta eficiencia en el logro de objetivos financieros u otros; también representa una dificultad al momento de promover la toma de decisiones de manera democrática, con el involucramiento de las personas miembros de la organización, también repercute en el acceso a información y experiencia entre las personas: ellos encontraron que con la introducción de posiciones administrativas y/o de producción no compartidas, suele suceder que las personas que ocupan esas posiciones únicas pueden llegar a apropiarse del puesto, desarrollando competencias y “expertise”, que los hace tener cierta información privilegiadamente y el control del flujo de la misma, volviéndose indispensables en el funcionamiento de la empresa. Todo esto provoca que otros miembros dejen de participar en

la empresa y que los vínculos sociales se deterioren (Meister, 1984, en Gand y Béjean, 2007, p.7).

En respuesta a ese problema, los puestos de administración pueden ser concebidos como “espacios de participación”, en lugar de posiciones de mando. Estos espacios “deben estar ligados a procesos pertinentes para el funcionamiento de la empresa” (p. 22) y deben ser espacios para el enriquecimiento de las soluciones para la empresa. Se encontró que estos espacios pueden generar una dinámica de aprendizaje colectivo y de refuerzo del compromiso entre los miembros.

Concebir los puestos administrativos como “espacios de participación”, puede permitir la cohesión de los diferentes intereses, opiniones y saberes de los miembros, “generando una dinámica positiva de aprendizaje positivo” (p23). La importancia de este hallazgo es resumido en tres puntos: a) enriquece el manejo de la actividad a la que se dedica la empresa, sobre problemáticas referidas a las competencias y trabajo de los miembros, b) favorece la regeneración del proceso democrático por los efectos del aprendizaje que se comparte en estos espacios, favoreciendo el sentido de compromiso entre miembros; y, c) constituye una propuesta innovadora y que supera a las “asambleas formales” para integrar mecanismos de control del flujo de información, compartiendo tareas y saberes entre los miembros de la empresa en el día a día y no únicamente durante reuniones generales.

En esta concepción de los puestos de administración y la organización interna como “espacios de participación” es donde se puede apreciar una de las maneras en las que la participación y la democracia se entrelazan. Como se abordó en el marco teórico, en las iniciativas de la Economía Social y Solidaria la participación y la democracia forman parte de su propuesta frente a la economía de mercado tradicional.

Para Pastore (2014), la Economía Social y Solidaria:

“reconoce una diversidad de trayectorias organizativas de acción socioeconómica claramente diferenciadas de la típica empresa lucrativa. En su sentido restringido, en tanto sector económico diferenciado, la ESS está constituida por emprendimientos, organizaciones y redes que realizan actividades económicas de manera regular (de producción, distribución, financiamiento o consumo),

pero que llevan adelante dichas actividades con la finalidad de ampliar y/o mejorar las condiciones de vida -sea de sus propios integrantes, de un sector específico de la sociedad, de la comunidad local y/o del entorno. Al mismo tiempo, impulsan formas organizativas asociativas, erigidas en torno a principios de gestión democrática, compromiso con el medio, participación voluntaria y autonomía decisional, estructurándose en torno a valores constitutivos que privilegian a las personas, sus capacidades y vinculaciones” (p. 172).

De esta definición resalta la mención de las maneras organizativas con principios de gestión democrática, porque aquí se resume la relación entre la participación y la democracia: en la gestión de las organizaciones. Cabe explicar que se entiende administración como todas las actividades relacionadas a la planificación, la logística, la toma de decisiones, el uso de los recursos y otras actividades que permiten el logro de los objetivos. En el contexto de las organizaciones de la ESS, estas actividades se llevarían a cabo de una manera participativa, que permita el involucramiento en el trabajo y procure el bienestar de las personas participantes (Razeto, s/f.).

Pensar en una participación y una organización democrática también implica reflexionar sobre los factores que permiten que las personas se involucren y se identifiquen con este tipo de iniciativas, para lo cual no es suficiente quedarse con las 5 dimensiones de la participación anteriores, hace falta considerar las subjetividades que construyen ese orden de relaciones a partir de los símbolos y las interacciones que se van formando con el tiempo.

El Interaccionismo Simbólico ayuda a enmarcar ese intercambio de símbolos entre personas que conforman una organización, pero también permite abordar las interpretaciones que las personas hacen de su entorno, de su actividad, sus logros y su papel en la colectividad. El trabajo de Cecilia Fraga (2010) resalta el uso del concepto de “empoderamiento” para abordar la transición o el proceso en el que personas involucradas en organizaciones pasan de un rol más pasivo a uno donde toman iniciativas y responsabilidades. Con este concepto la investigadora pudo estudiar los procesos por los cuales las personas adquirieron tres niveles distintos de poder: a) “poder de”: referido a la toma de decisiones y para resolver problemas; b) “poder con”: el trabajo organizado con otras personas con quienes se tienen objetivos

compartidos; y, c) “poder desde adentro”: expresado en la autoconfianza, la consciencia de sí mismas y la asertividad.

Su trabajo de investigación fue realizado en un proyecto de construcción de viviendas en una cooperativa que también es un movimiento social. A través del método biográfico pudo conocer las experiencias de mujeres involucradas e indagó en la relación entre la percepción de sí mismas de las participantes y los cambios de vida y eventos que las marcaron.

Entre los hallazgos principales del estudio se indica que: las mujeres describieron su participación en el proyecto de vivienda como un punto de inflexión para su involucramiento como militantes del movimiento, lo cual las llevó a participar en actividades de emprendimiento dentro de la cooperativa. Además, desarrollaron un sentimiento de unidad con sus compañeros de trabajo de construcción, hablan de un “nosotros”, sobresaliendo la identidad de clase más que la identidad de género. Por lo tanto, se dice que la militancia dentro del movimiento se convierte en un antídoto contra el individualismo y la desconfianza, pues anteriormente las mujeres asistían a las actividades del movimiento solo por los beneficios inmediatos que recibían, como las bolsas de comida.

Lo que interesa rescatar de este trabajo para la presente investigación de tesis es lo siguiente: 1) el uso del método biográfico interpretativo, pues ayuda a comprender cómo las personas interpretan su situación social (entiéndase su involucramiento en la asociación productiva, su estado laboral y las condiciones de vida en las que se encuentra), pero también permite adentrarse en las razones y en las formas de la participación de algunos miembros en las asociaciones de productores; 2) la noción de “empoderamiento” en los tres niveles manejados por esta autora, dado que entre ellos se puede reconstruir la imagen que se tiene de sí mismo, factor que llevan a explicar por qué una persona asume tal rol, participativo o no, en el seno de una organización productiva; y, 3) esta investigación pudo probar que el autoconocimiento y la toma de conciencia sobre las capacidades, pero también de los derechos y obligaciones que se tienen, llevaron a un grupo de mujeres a participar activamente en la toma de decisiones y en su desempeño productivo en una asociación de personas con fines comunes. Este hallazgo respalda la hipótesis sobre cómo el asumir un rol de responsabilidad y de

identificación con el grupo puede ser un primer paso para mantener relaciones democráticas y participativas entre los asociados.

Se encontró que estos estudios mencionados permitieron elaborar una propuesta propia con preguntas generadas a partir de los hallazgos y metodologías de las investigaciones. Primero, la participación se trata como una acción que se ejecuta a partir del reconocimiento de la necesidad propia, los objetivos que se persiguen, los beneficios de participar y otros factores que requieren del ejercicio de la reflexión y la decisión; segundo, porque en estos estudios se habla de un vínculo entre la participación y la organización democrática, que implica poner atención a la manera en que se definen puestos de trabajo y responsabilidades, pero también en el acceso a información que permite involucrarse en las actividades y la toma de decisiones; tercero, se aborda el tema de las normas para el mantenimiento de la organización democrática y la aplicación de los valores relacionados a la participación en la Economía Social y Solidaria; y, por último, el uso del método biográfico para la investigación cualitativa es el apropiado para conocer el proceso en el que los participantes asumen un rol dentro de su organización y entablan relaciones en ese contexto de cooperación y trabajo por sus objetivos personales y colectivos.

Contexto socioeconómico e histórico de la Fundación Laguna Lachuá y las 3 asociaciones del estudio:

La Fundación Laguna Lachuá y las tres asociaciones se ubican en aldeas rurales del norte del municipio de Cobán, Alta Verapaz, alrededor del Parque Nacional Laguna Lachuá. La población de las tres aldeas pertenece al pueblo Maya-Q'eqch'i, el 85% de la población de Cobán pertenece a este grupo (INE, 2019). Además, Alta Verapaz tiene una proporción del 83.1% de la población que vive en pobreza y 53.6% en pobreza extrema, según la última Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (INE, 2014).

Según el Ministerio de Economía (2015), en la ecorregión Lachuá existen 394 productores de cacao (301 hombres y 93 mujeres), aunque este dato no es específico de los productores asociados a las unidades de análisis, ofrece una referencia en cuanto a la diferencia entre hombres y mujeres en la actividad agrícola en la región. Por otro lado, Ruiz (2018) encontró

que el ingreso mensual por familia entre las 3 asociaciones K'atbalpom, ASOSELNOR y ASODIRP es de Q1,452.38; además, la diferencia de ingresos mensuales entre hombres y mujeres es marcada, ya que el mismo autor encontró que las mujeres reciben Q659.09, mientras los hombres reciben Q1,733.87 en promedio.

Las edades de las personas de las 3 asociaciones oscila entre los 21 y 74 años, con un promedio de 44.38 años (Ruiz, 2018), entre quienes el 42.9% no ha tenido acceso a educación, 35.7% terminó la primaria, el 19% completó el nivel diversificado y el 2.4% tiene estudios universitarios.

Otro factor importante es la pertenencia cultural de las personas de las 3 asociaciones: en ASODIRP y ASOSELNOR el 100% de las personas se identifican como Maya-Q'eqchi', mientras en K'atbalpom el 71.4% se identifica como Maya-Q'eqchi', el 14.3% como Maya-Achí y el 14.3% como no indígena (Ruiz, 2018).

Por otro lado, las personas producen otros cultivos además del cacao, aunque este es el único que producen para la comercialización en las asociaciones. El 59.5% produce cardamomo, 45.2% produce maíz, el 11.9% tiene potreros para ganado bovino, 7.1% produce frijol, 7.1% se dedica a la producción forestal y el 2.4% cultiva naranja, piña, pimienta, plátano y chile (Ruiz, 2018).

En cuanto a la historia de la población asentada alrededor de lo que hoy es el Parque Nacional Laguna Lachúa y el tipo de organización comunitaria que existe se puede mencionar que los registros oficiales indican que los primeros asentamientos se dieron “a principios de la década de 1950. Las personas que poblaron la zona fueron mozos colonos de grandes fincas” con el fin de utilizar la tierra para la producción agrícola y la vivienda (CONAP, 2003, p. 27); fue en 1966 que se nombró al área como Zona de Desarrollo Agrario con el apoyo de la iglesia católica a las poblaciones campesinas y así continuó el crecimiento de asentamientos humanos.

Sin embargo, se dio un aumento mayor durante las décadas de 1970 y 1980 debido a la migración forzada causada por el Conflicto Armado Interno:

“La guerra interna jugó un papel importante en la colonización del área. En la década de 1980, el área se caracterizó por desplazamientos locales (refugio en zonas selváticas o en comunidades de mayor tamaño como Salacuim), expulsión de población (desplazamientos fuera del área, migración a centros urbanos, refugio en México) y creación de nuevos poblados como Santa Lucía o San José Seijá, así como el retorno de la población expulsada al fin de los años 80 y principios de la década del 90.” (CONAP, 2003, p. 27)

Para ese momento intervino el Instituto Nacional de Transformación Agraria (INTA), entidad que fue creada en 1962 para regular la privatización de tierras nacionales, otorgamiento de tierras y delimitación de las propiedades. El INTA fue el encargado de declarar la Zona de Desarrollo Agrario y también delimitó el área protegida del Parque Nacional Laguna Lachuá en 1975, ya cuando existían poblados en la región (CONAP, 2003, p. 27). Sin embargo, con la migración y la falta de ordenamiento territorial previo, la zona se ha caracterizado por problemas sobre la tenencia de la tierra entre la población y con el Estado, por esa razón se crea el Foro de la Tierra, Conservación y Desarrollo en 1999, con el objetivo de mediar en los conflictos por tenencia de la tierra.

Este Foro contaba con la participación de la “Auxiliatura Municipal de la Procuraduría de los Derechos Humanos, PDH, MINUGUA, alcaldías Regionales de Salacuim y Santa Lucía, del municipio de Cobán, así como el Proyecto Lachuá, la dirección del Parque y la dirección Sub regional del INAB con sede en Ixcán” (CONAP, 2003, p. 33). Para 1999 ya existía también el Proyecto Lachuá, que fue una iniciativa del Instituto Nacional de Bosques (INAB), la Unión Internacional por la Conservación de la Naturaleza (UICN) y la Embajada de los Países Bajos con el “objetivo principal, fortalecer el manejo del Parque y promover el desarrollo sostenido de las comunidades del área de influencia. [...] colabora en el desarrollo de programas de educación ambiental, asistencia técnica agrícola y agroforestal, búsqueda de nuevas alternativas productivas y comercialización de productos” (CONAP, 2003, p. 32), que es el antecesor de la Fundación Laguna Lachuá.

La presencia del Estado y la intervención de entidades locales e internacionales han marcado la dinámica de las comunidades con el territorio, se puede observar cómo el área ha sido de interés para la población que migró buscando tierra y/o huyendo de la guerra, pero también

ha sido un área de interés para el Estado y organizaciones de conservación de la naturaleza debido al valor de la laguna Lachuá y el bosque que la rodea. Se puede decir que la población que habita la Ecorregión Lachuá ha estado en constante negociación con estos actores para garantizar sus medios de vida, para resolver problemas de tenencia de la tierra y para obtener ayuda para su actividad agrícola y de comercialización.

En cuanto a la organización comunitaria del área y el ejercicio de la democracia en este contexto, formalmente cada aldea tiene un Comité Comunitario de Desarrollo que es elegido por la comunidad, además cuentan con un auxiliar municipal delegado por la Municipalidad de Cobán (CONAP, 2003, p. 20). Además, las iglesias tienen influencia en la organización comunitaria y la toma de decisiones, siendo la iglesia católica y la iglesia evangélica las que predominan.

Según los hallazgos del CONAP (2003), las mujeres “en los últimos dos años han iniciado una mayor participación en consejos de desarrollo (mejoramiento de salud, educación y certeza jurídica y gobernabilidad) y organizaciones de tipo político expresado en la selección de 2 alcaldesas comunitarias. También hay grupos de mujeres alrededor de actividades productivas: panadería, producción avícola, crédito para cultivo de cardamomo, principalmente” (p. 20). Esto contrasta con la participación de las mujeres en la producción de cacao y otros cultivos, según se vio en los datos del Ministerio de Economía. Lo que puede indicar que las mujeres de estas comunidades tienen la oportunidad de acceder a algunos trabajos de comercio y a participar en puestos formales de organización comunitaria, pero no tienen acceso a la tierra y a trabajarla.

Capítulo III: Análisis de la Situación Actual del tema Problema.

La Fundación Laguna Lachuá (FUNDALACHUÁ) es una institución sin fines de lucro que está conformada por 6 asociaciones y 2 Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) de segundo nivel de la ecorregión Lachuá, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, sin embargo, actualmente mantiene relaciones activas con solo 4 asociaciones comunitarias: la Asociación de Desarrollo Integral Regional el Peyán – K’atb’alpom y la Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá (ADIMIL) en la Aldea Salacuim, la Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá (ASODIRP) en la Aldea Rocjá Pomtilá, y la Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR) en la Aldea Pataté. Se considera una institución de segundo nivel porque su funcionamiento y organización están dirigidos por las asociaciones base, las cuales tienen representación en la junta directiva de la fundación y son a quienes se debe la labor de esta institución. Sin embargo, tanto las asociaciones base como la Fundación Laguna Lachuá cuentan con una organización independiente con la que funcionan y dirigen sus propias actividades.

El antecedente directo de FUNDALACHUÁ es el Proyecto Laguna Lachuá, y es cuando las asociaciones comunitarias toman oficialmente la dirección que se cambia la figura legal y el nombre de esa institución. Es importante recordar esto por distintos motivos: primero, porque fue el Proyecto Laguna Lachuá, junto con 2 COCODES de segundo nivel, quienes promovieron la organización de las comunidades por asociaciones y tuvo un papel importante en el establecimiento de las mismas y del funcionamiento que han mantenido; otro hecho importante a recordar es que la idea misma de asociación comunitaria que fue introducida por el Proyecto Laguna Lachuá dejó una visión que continúa informando a los socios y a otras de las personas de las comunidades sobre cómo funciona una asociación y para qué sirve, aunque no se puede afirmar si la idea que fue introducida es la misma que está vigente o se distorsionó en el discurso de los entrevistados, sí se hace referencia al Proyecto Laguna Lachuá para hacer las propias explicaciones de lo que es una asociación y lo que se pretende lograr con ella.

El Proyecto Laguna Lachuá fue establecido en 1997, y estuvo dirigido por el Instituto Nacional de Bosques (INAB), la Unión Internacional por la Conservación de la Naturaleza

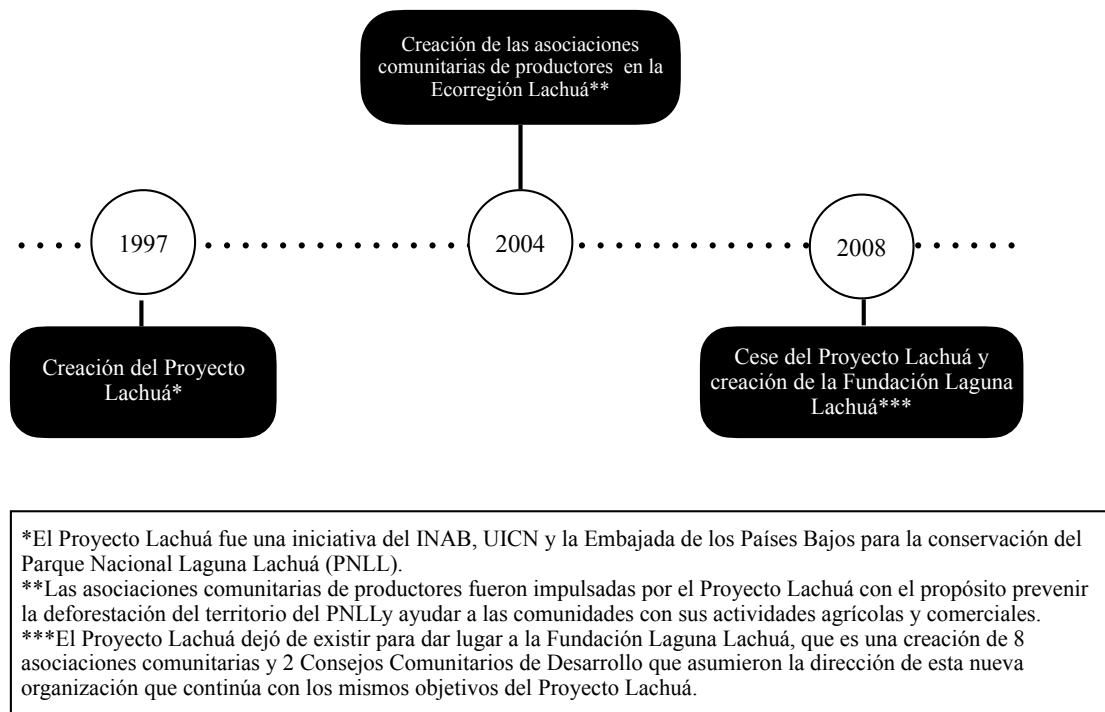
(UICN) y funcionó con financiamiento de la embajada de los Países Bajos, el interés principal era trabajar por el cuidado del área protegida del Parque Nacional Lachúa, alrededor del cual se encuentran 55 comunidades. Una de las acciones estratégicas de esta institución fue la de motivar a la población de la ecorregión a evitar la deforestación del área protegida y para eso decidieron enseñar a las personas otras actividades que les permitieran conseguir ingresos económicos para sus familias. Es ahí donde inició, en el año 2004, el plan de promover en las comunidades la idea de asociarse para iniciar una actividad productiva conjuntamente y eso mismo les permitió acceder a la propiedad de tierras baldías del Estado en la región, las cuales usaron para sus primeros intentos de producir para luego comercializar.

Fue luego de varios años que llevaron a las demás instituciones a alejarse de la dirección del Proyecto Laguna Lachúa con la intención de relegar la responsabilidad a actores locales y en el año 2008 las 6 asociaciones que funcionaban en ese entonces, más 2 COCODES de segundo nivel de la región tomaron oficialmente la iniciativa de dirigir su propia institución local. La idea original era poder coordinar mejor la relación entre las asociaciones y trabajar como un bloque en actividades productivas y comerciales comunes para mejorar su rentabilidad, la nueva dirección continuó recibiendo apoyo de las otras instituciones, excepto el financiamiento de la embajada de los Países Bajos, pero entablaron relaciones con otras, entre las que figura *Rainforest Alliance*, *Trickle-Up*, entre otras. Esa ayuda se materializa en la cobertura de salarios para la contratación de personal técnico que brinda asistencia a las asociaciones en las cadenas de valor que manejan (cacao, miel, artesanías, madera), en suministros y herramientas que se utilizan para las asistencias técnicas y capacitaciones que se facilitan y en la realización de diferentes actividades comerciales y administrativas.

De esa forma, la Fundación Laguna Lachúa ha llegado a convertirse en la facilitadora de servicios técnicos a los socios de las comunidades que la integran y apoya en las relaciones comerciales a las 4 asociaciones que se encuentran en funcionamiento activo con ella, contando con su propia organización, con su propio personal profesional, sus propios

recursos y gestionando muchas de sus actividades independientemente de las asociaciones comunitarias base.²

Figura 1. Cronología de la Fundación Laguna Lachuá



Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas realizadas con participantes de las asociaciones.

Es importante resaltar que dentro de la organización de la fundación, los miembros de asociaciones participan en una Asamblea General de Socios y Benefactores, con 2 representantes de cada asociación que está involucrada, más 2 representantes de la fundación. Por su lado, las asociaciones comunitarias manejan una estructura de organización autónoma, pero tiene la misma forma y funciona de manera similar en cada una. Cuentan con una junta directiva conformada por 7 personas entre las que hay un presidente, un vicepresidente, un

² Ver organigrama de la Fundación Laguna Lachuá en la sección de Anexos.

secretario, un tesorero y 3 vocales; su tarea es la de gestionar las finanzas de la asociación, convocar a reuniones y asambleas, encargarse de la adhesión de nuevos socios, dirigir la conformación de comités de trabajo, vigilar la compra y venta de la producción de los socios, entre otras funciones. En las juntas directivas pueden participar hombres y mujeres entre los 25 y 50 años que hayan terminado la educación primaria. Los puestos que cada persona ejerce depende de la elección que haga la Asamblea General, esta elección se celebra cada 2 años para renovar la integración de la junta directiva.

Además de este órgano, se crean comisiones de trabajo en las que se delegan tareas específicas, como los encargados de negociación y comercio, encargados de viveros de las plantas de cacao, encargados de los centros de fermentación, secado y almacenamiento del cacao (centro de acopio), y otras, dependiendo de las necesidades y planes de cada asociación.

Para este estudio se tomó en consideración solamente a 3 de las asociaciones activas de FUNDALACHUÁ: K'atb'alpom, ASODIRP y ASOSELNOR, por mantener una relación activa con la fundación, por dedicarse a las mismas actividades productivas y también por consideraciones sobre recursos, metodología y logística se decidió limitarse a estos casos. La asociación ADIMIL es la única asociación que se dedica a la fabricación de textiles y artesanías, y es la más pequeña de las 4 asociaciones activas, además una de las personas entrevistadas en el trabajo de campo pertenece a esta asociación y a K'atb'alpom, por lo que sus narraciones-interpretaciones pueden ser consideradas representativas de su vivencia en ambas organizaciones.

Se hizo esta presentación de la Fundación Laguna Lachuá para que sirva como marco de referencia para comprender mejor el contexto del análisis que se hará de las asociaciones. Se propone continuar con el examen de las relaciones de organización y participación actuales en las asociaciones a través de las observaciones de campo realizadas y las entrevistas que se sostuvieron con 2 socios de cada una de ellas. El siguiente paso fue determinar el proceso por el cual los participantes asumieron el rol que juegan en la asociación y se intentó

determinar el vínculo que existe entre este fenómeno y la práctica del tipo de organización y de dinámica participativa que existe.

1. La Asociación de Desarrollo Integral Regional El Peyán- K'atb'alpom

K'atb'alpom es una asociación comunitaria de productores de cacao y miel cuyos socios son, en la mayoría, habitantes de la Aldea Salacuim, pero en la actualidad se extiende a otras comunidades del lado oeste de la ecorregión Lachuá, llegando incluso al vecino municipio de Playa Grande Ixcán, en Quiché.

El origen de la asociación fue asistido por el Proyecto Laguna Lachuá, quienes conformaron una junta directiva con miembros de la comunidad y luego iniciaron la búsqueda de personas que estuvieran interesadas en involucrarse, el objetivo de tener un grupo de socios era poder postularse a recibir ayuda financiera y en especie de cooperantes internacionales y de instituciones locales para ejecutar actividades productivas. Se reunieron 40 socios y buscaron ese tipo de proyectos; la primera actividad que realizaron fue un vivero de árboles maderables para su venta en la propiedad de un miembro de la comunidad. Luego de un año, y de haber vendido todos los árboles, plantaron una hectárea de piña que vendieron en la ciudad de Guatemala, pero no obtuvieron los resultados que esperaban, pues el transporte hacia la ciudad capital implicó gastos que redujeron las ganancias y no lograron vender toda la producción.

Posteriormente, en el año 2009 decidieron cambiar de actividad productiva y optaron por el cacao, cultivo con el que se han quedado hasta el presente. “Entonces miramos que no sale, nos cambiamos tema. Entramos con el cacao, pues ahora, primero Dios con el cacao estamos avanzando” (KB01, comunicación personal, 16 junio de 2017). Se debe mencionar que el cacao era una planta conocida en la región, algunas familias lo tenían en sus casas para consumo propio, pero no representaba un cultivo significativo económicamente para la mayoría. Es importante tener en cuenta esto, porque el cacao se ha convertido en el producto clave de la asociación y su cultivo es el centro de las actividades de los socios: el tener conocimiento técnico sobre el manejo de este cultivo constituye uno de los ejes principales de intercambio entre los técnicos de la fundación y los socios, y entre el conjunto de socios.

Otra de las actividades económicas de la asociación es la apicultura, la cual está siendo impulsada como un proyecto gestionado desde FUNDALACHUÁ a través de la capacitación de apicultores con experiencia y con las personas interesadas de la comunidad.

Estas son las actividades productivas de K'atb'alpom, las cuales son llevadas a cabo por los más de 60 socios de las comunidades que la conforman. La asociación cuenta con una junta directiva compuesta por 7 personas (un presidente, un vicepresidente, una tesorera, una secretaria, y tres vocales), las cuales fueron electas por la asamblea general de socios por medio de la nominación y la votación. La junta directiva es un espacio que puede ser ocupado por las mujeres y los hombres de la asociación, según sea la votación de la asamblea general de socios que se realiza cada 2 años. Adicionalmente, cuentan con una persona que fue contratada para supervisar la contabilidad de la asociación y realizar revisiones mensuales sobre las cuentas, esta persona es ajena a la comunidad y visita la asociación una vez al mes para realizar su trabajo y recibe un salario financiado por la asociación.

Asimismo, existe un comisionado para el centro de acopio y pos-cosecha, su función consiste en dirigir la compra del cacao de los socios, y se encarga del proceso de fermentación, secado y almacenamiento del producto que venden. Él es la única persona contratada para esta función, pero ocasionalmente recibe ayuda de otras personas en los días de compra para pesar el producto, para redactar los recibos de compra y para realizar los pagos a los socios. De igual manera, en el centro de acopio se realiza la selección de los granos que se venden a la empresa exportadora con la que tienen relación comercial, y esta es una actividad ejecutada por las mujeres de la asociación, usualmente las esposas e hijas de los productores de cacao. Las personas que ocasionalmente asisten en estas actividades reciben un jornal por su trabajo, pero el encargado del centro de acopio es el único en recibir un salario mensual durante las temporadas de cosecha.

El resto de actividades de administración de la asociación son responsabilidad de la junta directiva, entre esas tareas se pueden mencionar: la planificación de actividades, la gestión de la venta de los productos de la asociación, el manejo de las cuentas y presupuesto, la entrega de informes de actividades a la asamblea general, la invitación a las reuniones y

asambleas de la asociación, recibir solicitudes de adhesión de nuevos socios, servir de vínculo con FUNDALACHUÁ y otras organizaciones con las que se trabajan proyectos comunitarios, realizar los pagos de jornales y salarios que corresponden, entre otras actividades.

Existen normas, plasmadas en los estatutos de la asociación, que indican esta forma de repartición de responsabilidades y los procedimientos que deben seguirse para la toma de decisiones y también es donde se definieron los objetivos de la asociación.

Respecto a las razones que llevaron a la creación de la asociación y lo que se espera lograr con ella, ambos entrevistados que se consultaron mencionan lo siguiente:

Pues sí, como pensamos nosotros con esa asociación, bueno... comenzamos a juntar, pensamos a salir adelante, como cuando está uno, digamos, miramos la fundación, antes miramos la fundación mucho regalo hace, regala gallina, malla, todo. Y vieron todos en la comunidad, porque hay pisto para todos los que bajaron. Entonces, eso regalaba. Entonces, como mira la gente que hay regalado, pide, pide la gente, pero llegó una hora como solo regalaba, hay veces que la gente no respeta, porque como regalaba, dejan tirado, dejan hacer cualquier cosa ahí, el pisto, pisto como es regalado no importa. Entonces ahorita, pensamos con la asociación, no lo vamos a dar regalado, porque ahorita en la fundación hay un pisto para... digamos, usted, querés sembrar un tu cacao, unos más un tu cacao, no tenés pisto, metés solicitud y dice a la asociación, "yo quiero un crédito para sembrar mi cacao, para mantener, para echar abono". Muy bien, metés tu solicitud y la junta directiva que lo firme, y que lo mande a la fundación, y la fundación. Bueno, entonces que se vaya un técnico a ver si es cierto, a ver su terreno. Te da tu crédito para sembrar, después ese crédito cuando va a comenzar a salir el fruto del cacao, ahí lo vas a sacar el crédito, poco a poco, poco a poco, lo vendés, 50 libras, tal vez vas a sacar un tu Q30, Q40, la mitad, y la mitad para usted. Entonces así, poco a poco, poco a poco, mientras que vas terminar de pagar tu deuda. Eso es lo que está la asociación, ahí hay un fondo pero para solo créditos, no hay regalado (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Este entrevistado remarca un aspecto de la asociación, el cambio del modelo de asistencia y donación gratuita que la comunidad mantuvo con el Proyecto Laguna Lachuá, modelo que no logró el compromiso de los participantes con los objetivos de los proyectos y que a través de la asociación se pretende controlar el involucramiento de la comunidad; la asociación es vista como un espacio que requiere del trabajo y la devolución de la ayuda que se brinda para

funcionar, lo que confirma el intento de cambio del modelo asistencialista que operaba anteriormente.

Por otro lado, la entrevistada KB02 resalta:

La idea de la misión de la asociación es ser una asociación líder en la ecorregión Lachuá, ser reconocida a nivel local, nacional e internacional. También, una de la visiones, lo que se pretende alcanzar es, pues, que todos los productos que la asociación está promoviendo o que está ejecutando que puedan ser comercializados. Para que los socios también estén beneficiándose de lo que se está haciendo. Lo que se quiere es que tengan mejores ingresos las familias, los socios que tengan mejores ingresos, que puedan a través de los ingresos que puedan pues, tener una mejor calidad de vida las familias (comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Esta entrevistada vincula la actividad económica de producción de la asociación con los fines de mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la comunidad, por medio de la comercialización y el aumento de los ingresos económicos. Sin embargo, también hace una distinción sobre el reconocimiento que se desea tener como asociación en la región a la que pertenecen y fuera de ella.

Adicionalmente a la determinación de estos fines para la asociación, K'atb'alpom ha definido algunas normas que dictan los procedimientos para la toma de decisiones y la comunicación que debe existir entre los socios, estas normas encuadran la interacción dentro de los espacios de participación de los miembros de la asociación: la asamblea general, la junta directiva y el centro de acopio, las reuniones informativas sobre proyectos comunitarios y capacitaciones. De igual manera, dictan cómo debe mantenerse el flujo de información en los espacios que se han mencionado.

1.1. Las normas de la asociación y los espacios de participación

Cuando se hable de normas, se va a hacer dos distinciones principales. En este primer momento, se refiere como normas a las reglas que oficialmente rigen las relaciones y las actividades de la asociación, las cuales están plasmadas en los estatutos y son reconocidas

como tales en las narraciones de los entrevistados y que se observaron en las visitas que se realizaron durante la recolección de datos. En este sentido, las normas son el marco regulatorio de las relaciones y de la interacción entre los socios desde el punto de vista “legal”, son la forma en que los miembros de la asociación decidieron trabajar y organizarse, además son producto de un consenso o de un orden establecido que fue aceptado por los socios al iniciar sus relaciones.

Posteriormente, en este informe de tesis se le da otra connotación a las normas, observándolas y analizándolas desde el punto de vista del comportamiento repetido y legitimado en la acción colectiva, las que a pesar de no ser parte de los estatutos o de la deliberación “racional”, son practicadas en la interacción real de los socios y que están presentes igualmente en el discurso y en la práctica. Es decir, las normas tratadas como la expresión objetiva en el comportamiento repetido basado en las visiones, creencias y conocimientos de los socios y que llegan a conformarse como un orden aceptado entre los mismos.

Teniendo esto en cuenta, los espacios de participación que se han instalado dentro de K’atb’alpom son los lugares donde se puede observar la implementación de ambos tipos de normas, sin embargo, en este momento se analizarán solamente los estatutos oficiales y la regulación de la interacción en los espacios de participación de la asociación.

Se puede decir que la norma principal que rige las actividades de K’atb’alpom es la toma de decisiones en grupo, que sucede luego de un debate y a través de un consenso. Esta norma está presente en los diferentes espacios de reunión y participación, y establece un procedimiento para el tratamiento de la información, el debate y la toma de decisiones.

Cuando se debe decidir sobre las ganancias y el destino de los recursos de la asociación, o cuando se plantea una necesidad de mejorar la infraestructura o realizar algún tipo de cambio en la asociación, es la junta directiva quien dirige la reunión, presenta la información que se va a discutir y se espera que los socios participen en la formulación de propuestas y se llegue a un acuerdo antes de decidir qué hacer:

Hace poco tuvieron que comprar una cantidad de nylon para que pudieran tapar una parte del centro de acopio, porque estaba entrando mucha humedad, no se estaba fermentando correctamente el cacao,

entonces se llevó la decisión a la asamblea, y se dijo que eso era muy importante. También, hace poco, para comprar cacao no había fondos, porque los fondos que se estaban usando también eran un préstamo que estaba haciendo FUNDALACHUA, y ese dinero que se tenía prestado, pues no estaba alcanzando el cacao porque había mucho cacao, entonces se llevó ante la asamblea esta información, y si no estoy mal, entonces se volvieron a prestar otros como Q30,000 para comprar el cacao, entonces, pues la asamblea, pues aceptó porque obviamente es para un beneficio de la asociación, de los asociados. Y pues, estaba seguro que el cacao que se iba a fermentar se iba devolver. (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

Digamos, ahorita, si va quedar ganancias, entonces va a decir la gente qué vamos a hacer con ese pisto, porque ese pisto es para todos. Digamos, si nosotros somos socios y va a quedar una ganancia de Q60 mil o Q40 mil, entonces vamos a reunir a todos los socios. Entonces, "¿cómo lo vamos a hacer, muchá?" porque el pisto ya quedó Q50 mil libre, pagamos los trabajadores, pagamos viajes, y gastamos todo esto. Pero aquí está la ganancia, entonces qué vamos a hacer con ese pisto, entonces el socio va a decir, "bueno muchá, arreglamos esto", entonces ahí se va el pisto, no lo vamos a gastar. Entonces, entre todos vamos a hacer un acuerdo, de cómo vamos a hacer con ese pisto, entonces así, pues no hay problema porque dice la gente, "arreglamos todo eso y compramos estos", así es, así trabaja la asociación porque no se puede, digamos, si nosotros somos dos, junta directiva, no lo vamos a hacer, el pisto agarramos y metemos al banco, quedamos en nosotros, no se puede, porque ese pisto es para todo el socio, tenemos 60, ese 60 es el dueño, ese pisto se va a quedar (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Estos también son dos ejemplos de la interacción que existe entre la junta directiva y la asamblea general de socios, como se ha mencionado anteriormente, la junta directiva tiene bajo su cargo la mayoría de tareas relativas al funcionamiento y administración de la asociación, y esto incluye manejar información sobre las actividades y debe ser presentada en la asamblea cuando se tiene que tomar una decisión sobre cualquier tema. Sin embargo, la norma establece un compartimiento de la responsabilidad final de la decisión sobre todos los socios:

Los negocios, antes de hacer negocios con compradores de cacao o de miel, siempre se lleva a la junta directiva, la junta directiva lo lleva a la asamblea, se toman decisiones desde la asamblea hasta la junta directiva, no podemos tomar decisiones solos porque todo trae consecuencias cuando uno toma decisiones solo. Tenemos que estar todos enterados para que luego la responsabilidad no quede solo en un grupo, sino que todos seamos responsables de lo que pase (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

La asamblea general es el lugar en donde los socios hacen planificaciones de futuros trabajos y proyectos que se vayan a implementar, se toman decisiones sobre el funcionamiento de la asociación y se discute el ingreso de nuevos miembros. Para tomar estas decisiones es necesario que haya un consenso, esto garantiza que la responsabilidad de los resultados que se obtengan caiga en todos los socios y no solo en la junta directiva o en un grupo de socios. Si no se alcanza un acuerdo, no se puede tomar una decisión.

Esta noción de responsabilidad compartida y de toma de decisión basada en consenso y participación de los miembros en una asamblea general podría considerarse como el centro del carácter democrático de las relaciones de organización en K'atb'alpom, pues se reconoce a todos los socios como los poseedores de poder de decisión y esto permite que se asuman los resultados como responsabilidad de todos.

Sin embargo, para que la asamblea general de socios pueda tomar decisiones, se necesita que la información pertinente esté a su disposición y pueda ser discutida. La junta directiva tiene dentro de sus responsabilidades socializar la información que recibe, dado que este es el órgano de la asociación que mantiene el contacto con los agentes externos con los que se relacionan -entre los que se destaca a FUNDALACHUA, a la empresa con quienes comercializan el cacao, y otras organizaciones de cooperantes-, lleva el control sobre las ventas y las compras que se hacen, conoce sobre el avance de proyectos comunitarios que se están ejecutando, y esto convierte a la junta directiva en un espacio de recepción y control de la información de la asociación:

Ahora, bueno, en la reuniones que hay de junta directiva y asamblea ya se está viendo que se entregan informes a los socios, a la asamblea general, ya, de los ingresos y egresos de la asociación, de los movimientos que hay cada mes, pues, quizás no se hace la forma más adecuada o de la forma más ordenada, pero se está tratando de hacer. Es una de las cosas que a mí me alegra ver, porque la mayoría de socios siempre tenemos dudas, ¿Qué se está haciendo con los bonos, qué está entrando, los proyectos que se están ejecutando, cómo va?, o a veces uno tiene dudas y no se informa, pero pues, ya K'atb'alpom está superando eso, ya está rindiendo informe. A veces se hace trimestralmente, a veces en la junta, mensualmente, o sea, ya sabemos de lo que está pasando dentro de la asociación. Podría ser que esas sea una de las fortalezas que tiene ya la K'atb'alpom. Rendir informes a la asamblea (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

Por otro lado, las normas referidas a la participación de los socios también forman parte importante de la interacción social y el tipo de organización que se construye. Aquí se trata la participación desde la asistencia de los socios a reuniones, hasta el involucramiento y la toma de responsabilidad en funciones y puestos de la asociación, pues se considera que los distintos niveles suman la visión que los socios tienen de la asociación, y de sí mismos en la asociación, es decir, la visión de ellos mismos como socios.

Una de las normas más básicas es sobre la asistencia a las reuniones y asambleas a las que son convocados los socios, la cual indica un máximo de 3 inasistencias a reuniones sin justificación, si esto sucede, se procede a realizar una llamada de atención por vía escrita, si no hay respuesta de intención de continuar asistiendo a reuniones, se le deja de considerar socio activo y no se le convoca más a las futuras reuniones:

Por ejemplo, pues, dice en los estatutos que una persona que no está llegando regularmente a las reuniones, que no llega a las reuniones, que tiene muchas faltas, se le puede hacer una solicitud si quiere seguir siendo socio o ya no. O se toma de decisión para ya no tomarlo en cuenta, porque se toma como un socio inactivo. Entonces ya, las personas que asisten a las reuniones que se convocan y no tienen muchas faltas, pues hay veces que por cosas personales no llegó una vez, pues eso se entiende, pero hay socios que se les avisa y se les avisa, pero ya no llegan. Entonces ya se toman como inactivos y se toma la decisión de destituirlos dentro de la asociación (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Otra de las normas relacionadas a las reuniones tiene que ver con la organización y planificación de cada una para tratar los temas de la agenda de la asociación y para regular las intervenciones de los asistentes, lo cual implica promover la participación en la discusión que se tenga, sin extenderse demasiado en los tiempos ni en los temas que no son parte de lo que se planificó:

La verdad es que para que todo salga muy bien, debe planificarse unos días antes, todos los socios se tuvieron que haber estado enterados con notas de la reunión, la hora de la reunión, iniciar a la hora que se convocó, que todos puedan llegar a ser escuchados, que puedan participar. Que nadie diga, "bueno, tú no puedes hablar", una de las formas que todo salga muy bien, que se planifique la reunión, que todo lo que se hable ahí, digamos, que ya esté planificado y que no se agarren otros temas que no estaban dentro de la agenda. Al final de una reunión, que siempre se redacte el acta, por cualquier decisión que

se tome, y bueno, pues terminar a tiempo, a la hora que se dijo y pues tendría que terminar, porque cada persona tiene sus responsabilidades diferentes en el hogar, entonces no podemos tener mucho tiempo también esas personas en una reunión extensa. Porque ya perdería uno el interés de las personas (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Las reuniones y asambleas son los espacios en donde se espera la máxima participación de los socios en cuanto a propuestas y fiscalización, ahí los socios pueden preguntar sobre el estado de la asociación, señalar lo que ellos observan de la asociación, hacer recomendaciones, presentar inconformidades y tomar decisiones con el resto del grupo:

El derecho del socio que tiene a llegar a la reunión, a llegar, todos hay que llegar, hay que juntar fuerza para que no se quede la asociación así. Por eso estamos nosotros los socios, para decir qué está pasando en la asociación, para decir qué necesita la asociación, qué problema hay, no hay problema, no hay nada. Entonces hay que trabajar duro. Cuando hay reunión vamos a preguntar qué está pasando, ¿está trabajando la junta directiva? Entonces, es el objetivo que tienen los socios, tiene el derecho a pedir allá, entonces para que sepamos qué está pasando, qué hay, hay trabajo, no hay trabajo, qué es lo que quiere la asociación. Si necesita pisto para arreglar todas las cosas, entonces ahí, pues llamamos y ahí lo arreglamos pues, qué le vamos a hacer, entre todos lo arreglamos, lo que queramos (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

El entrevistado KB01 hace énfasis en la capacidad y obligación de los socios de solicitar la ayuda que necesitan. Esto es practicado principalmente con los servicios financieros que la asociación y FUNDALACHUÁ mantienen, a través de créditos a los productores, destinados a permitir a los socios dar mantenimiento y aumentar el tamaño de su producción. La importancia de las solicitudes que se realicen recae en que los resultados económicos de la asociación dependen de la cantidad y calidad de la producción de los socios:

Pues, el socio es su obligación, hay que hablar. Hay que hablar cómo quiere, tal vez el socio va a decir, "muchá, las ganancias del cacao, ayudarnos un poco a nosotros para sacar un crédito, aunque sea unos Q500 cada uno para trabajar su cacao", bueno, está bien. Si entre todos dicen así, bueno le vamos a dar el crédito, cuando vaya a llegar el tiempo otra vez de comprar cacao, ahí lo vas a devolver el pisto. Con ese pisto trabajamos, entonces para el otro año, va a subir más. Ese es el objetivo, que el socio tiene derecho para pedir lo que quiere. Es el objetivo que tiene el socio, tenemos derechos... digamos, si no tenemos pisto y con la junta directiva, "miren mucha, ahí un poquito yo quiero un crédito porque no tengo pisto", "ahí está bien", hace una solicitud y entre todos la junta directiva, sobre eso vamos a hablar cómo lo vamos hacer, entonces hay que dejar la solicitud ahí, cuando nos reunamos todos la

junta directiva, ahí se... "muchá, ese socio necesita su ayuda, está pidiendo Q1000 de crédito, ¿qué piensan ustedes? Está bueno, lo vamos a dar porque es socio, está dando su cuota cada mes Q5, entonces hay que darle." Entonces, por escrito, entonces cuando vas a recibir tu crédito, su firma, su sello, número de su DPI, así cuando llega el tiempo, entonces te vas a ir a entregar. Con ese pisto va a comenzar a trabajar otra vez la asociación. Por eso el socio tiene su objetivo para pedir su ayuda, cualquier cosa (comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Con este sistema también se procura que el fondo de la asociación para créditos aumente al final de cada temporada de cosecha, pues el pago de los créditos más los intereses que se acumulan permiten la continuación del programa de financiamiento, para lo cual se necesita que los socios se involucren en su propia producción a través del manejo adecuado de la misma y que puedan realizar los pagos a la asociación al vender el cacao que cosechan. La participación, entonces, es importante no solo para las relaciones democráticas, sino para los fines económicos de la asociación también.

Por último, en la norma sobre la adhesión de nuevos socios se pueden observar aspectos referidos a los valores de la asociación que son importantes en la interacción social y que, de alguna manera, están vinculados al cumplimiento del resto de normas sobre participación y organización democrática.

Los interesados en convertirse en socios de K'atb'alpom deben hacer una solicitud por escrito dirigida a la asamblea general de socios junto con Q60, la junta directiva es la encargada de recibir esta solicitud y llevarla a discusión a la asamblea cuando se convoque a una reunión. La adhesión de nuevos miembros es discutido por los socios actuales y se abre el espacio para que entre todos se decida si se acepta a un nuevo miembro o no, esto basándose en las evaluaciones de la vida de la persona interesada que los socios pueden hacer:

También uno de los requisitos de que sea una persona de buena reputación dentro de la comunidad, como también hay personas muy conflictivas dentro de la comunidad, entonces no es, para mí no... Para todos no es bueno que hayan líderes negativos dentro de la asociación, puede solo llegar a quizás, puede ser que a desintegrar el grupo. Porque hay tantos líderes negativos, no están viendo cómo la asociación prospera, o los socios, sino, nada más, qué sacan, qué sacan de la asociación, entonces también si esa persona se sabe que ha vivido bien dentro de la comunidad, que ha sido una persona respetuosa de las autoridades, eso también lo ven. Pero si saben que fueron líderes, fue un líder de esos

que andan dentro del parque o que andan haciendo bochinchas por todos lados, pues también eso se ve antes de poder aceptarlo, se discute dentro de la asamblea, porque en ese momento no está presente el que quiere ingresar, no está, todavía no ha podido, no llega porque es un requisito que antes de que se acepte pues... después de que se acepte la solicitud puede llegar a su primera reunión, pero antes esto se discute solo con la asamblea. Digamos, sobre esta persona, si se acepta o no (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

Sin embargo, estas son consideraciones que se tienen para todos los socios, incluso después de ser aceptados dentro de K'atb'alpom:

Digamos, si le das una falla, y si no le va a decir nada la junta directiva, después él otra vez va a llegar no solo a dos, después va a llegar tres, después va a llegar a cuatro, después va a llegar cinco, ahí no se puede hacer nada. Mejor si llega el primero, si él falló, pues de una vez se rechaza... así no hay problema, sino va a llegar un problema a la asociación... (...) Digamos, el problema aquí hay personas que no quieren trabajar, solo recibir pinto quieren. Y hay personas se meten su mano, digamos, hay pinto y meten su mano y personas meten a hablar cosas, es que el falla, cualquier falla se puede caer (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Es importante tener en cuenta el componente ético de las normas que han sido acordadas entre los socios, pues muchas de las justificaciones o explicaciones que se hacen de la acción individual o colectiva provienen de esta fundamentación, y forma parte también de los valores democráticos y participativos que distinguen a este tipo de asociaciones comunitarias. Si bien, no se puede proveer una explicación de la elección de trabajar bajo este modelo de Economía Social y Solidaria en el discurso de los dos entrevistados, sí existe una apelación a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través del trabajo en conjunto y el involucramiento equitativo de los socios en las tareas.

1.2. El estado del problema de la participación y la organización democrática en K'atb'alpom

Como se ha podido ver hasta ahora, la organización de la asociación K'atb'alpom es sencilla, pues podrían identificarse a los socios por las tareas que realizan y se encuentra que existe una junta directiva compuesta por 7 personas y una persona externa que apoya en las

actividades de contabilidad, existe un encargado del centro de acopio, en donde ocasionalmente asisten otros socios a laborar por día, y el resto de socios se dedica cada uno a su plantación o colmenas exclusivamente.

Uno de los problemas que se pudieron identificar está relacionado a este hecho, pues se observa la acumulación de responsabilidades en las 7 personas que forman la junta directiva, en quienes recae la administración de la asociación y la dirección de otras actividades relacionadas a la producción, el comercio, las finanzas y la gestión de proyectos comunitarios.

Este problema de la acumulación de responsabilidades se evidencia en la dependencia de las decisiones que se toman en la junta directiva respecto al cumplimiento de normas y la falta de control de otros socios sobre esto, pues se habla de líderes anteriores que no cumplieron con la entrega de informes a la asamblea, pero no se indica que otro órgano de la asociación haya ejercido un papel correctivo, sino que se atribuye a la falta de apoyo externo al líder como causa de la falta de control:

Anteriormente se escuchaba que K'atb'alpom no estaba, podría decirle, aún no se estaban haciendo las cosas bien. Habían juntas, pasaron juntas directivas donde el líder era irresponsable, no rendía cuenta, no rendía cuentas de lo que se estaba haciendo en la asociación. Entonces podría decir que tal vez, no puedo decir que había escuchado tal vez, puedo decir que sí estuve muy cerca de la información que entraba dentro de la, dentro de K'atb'alpom, de lo que estaba pasando dentro de K'atb'alpom. Pero sí, el líder era muy irresponsable, en ese entonces las compras de cacao no se informaron. No, la verdad que no se informó cuanto se vendió, cuánto se gastó, cuánto ingresó, y cuando se hacían esas preguntas, pues decían, "eso fue" y se sabía que había muchas pérdidas de la compra de cacao y de la venta de cacao. Entonces, pues, como siempre, siempre van a haber líderes que no tienen mucho interés en que la asociación supere, ni mucho menos en los asociados. Pero, y como una asociación también no despierta de la noche a la mañana, eso es un proceso también. Como estamos diciendo, puede ser que haya líderes buenos, luego líderes tal vez un poquito menos interesados en la asociación. Ahora, pues ya después de los líderes que hemos escuchado que no informaban de lo que pasaba en la asociación, pues ahora hay uno que pues pienso yo que también si el líder solo estuviera solo ahí, sin el apoyo de nadie, también le costaría tanto realizar su función. Ahora lo que yo estoy entendiendo que por qué está ayudando bastante ahora el líder que está, por qué se están haciendo las cosas mejor es porque ya

hay apoyo. Hay apoyo externo dentro de la asociación, está FUNDASISTEMAS³ que está muy interesado en K'atb'alpom, está FUNDALACHUA que está apoyando bastante a K'atb'alpom en cuanto al apoyo en capacitaciones. Hay más capacitaciones, hay más apoyo, hay personal técnico acompañando también al proceso de K'atb'alpom. Entonces, hay cosas que están pasando, tampoco podemos decir que el líder que estuvo hace tiempo no lo hacía porque era muy irresponsable, sino era porque, puede ser que no había alguien que se interesara en él. En apoyar a la asociación. Si en ese entonces hubieran habido fondos, "bueno, paguemos un técnico para que te apoye, para que te acompañe en todos tus procesos, gestiones que se deben hacer", pues, de plano que también hubiera tratado de hacer mejor. Y, pues, ahora mucho apoyo. FUNDASISTEMAS, está apoyando mucho a K'atb'alpom, FUNDALACHUA también está apoyando bastante. Y hay otras organizaciones que están apoyando a K'atb'alpom que también... y hay evaluaciones externas, de cómo está realizando la asociación, eso está ayudando bastante a que la asociación despierte, que haga sus tareas que debe hacer (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

Si el apoyo externo ha ayudado a que cumplan o se mejore el trabajo de la junta directiva, se encuentran dos explicaciones:

Primero, la noción sobre lo difícil que sería para el actual líder de cumplir mejor sus funciones, en comparación con el anterior, sin el apoyo que recibe de profesionales técnicos de otras organizaciones indica que sus responsabilidades, y las del resto de la junta directiva, sobrepasan las capacidades de estos socios, y las razones pueden ser múltiples: sobrecarga de trabajo, falta de formación necesaria, o motivación, entre otras:

La junta directiva y los socios, la verdad, la junta directiva, como le comenté hace un ratito, cada quien debería saber su función, por ejemplo, yo conozco mi función, un poquito, que es poder estar al tanto con la actas, con las agendas, reuniones, notas y todo. Cada uno, pues, a grandes rasgos qué función tenemos dentro de la junta, pero ya dentro de los socios, ya cuesta un poquito, ya decirle, "mirá, tu tarea es esto, mirá, tenés que hacer esto", es difícil, nos cuesta poder cumplir con estas funciones como junta directiva, no digamos, ponerles tareas a ellos. A los socios. La verdad es que, pienso que es más entre la junta directiva (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

³ La fundación FUNDASISTEMAS es una de las organizaciones que brinda apoyo actualmente a K'atb'alpom y las otras asociaciones de la región en cuanto a asistencia técnica y capacitaciones en producción de cacao y organización empresarial.

Esto evidencia que existe concentración de tareas en la junta directiva, y que dentro de ese círculo de socios se da el incumplimiento de responsabilidades por falta de conocimiento de las propias funciones, y no se atribuye en ningún momento a la carencia de conocimientos teóricos o prácticos para desempeñar el trabajo que le corresponde a cada uno.

En segundo lugar, lo que indica que el apoyo externo funciona como fuente de presión para cumplir con el trabajo que corresponde, es la atribución de irresponsabilidad al líder anterior, su falta de interés en que la asociación mejore, por lo tanto, se puede inferir la causa del incumplimiento de los procesos correctos de entrega de informes y otras responsabilidades a la falta de control sobre las funciones que corresponden a los socios. De nuevo, al estar concentradas las responsabilidades de administración, control y rendición de cuentas en el mismo grupo, sumado a la falta de fiscalización de la asamblea general, se abre la oportunidad a estas infracciones:

Hay problemas con la junta directiva. Hay veces que la junta directiva no trabaja, no llega a hacer la reunión a la oficina. Entonces así no se puede levantar el socio porque el mero lo que puede hacerlo, la junta directiva tiene que llegar allá cada semana estar hablando cómo está el trabajo, qué trabajo vamos hacer, queremos limpiar, como tenemos cacao aquí en el jardín de la asociación, y vamos a limpiar más una hectárea. Entonces la junta directiva como tenemos terreno, la asociación, el que está aquí es terreno de la asociación y tenemos un lote allá, tenemos tres manzanas de tierra aquí, entonces la junta directiva es la encabezada de ese terreno, trabajar, mandar socios a ver el cacao, pero también pagado, no regalado. (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

Otro de los problemas que se detectan, y que está relacionado con el acaparamiento de responsabilidades en la junta directiva, es el distanciamiento del resto de socios de la responsabilidad de mantener funcionando a la asociación como un esfuerzo común de todos. Cuando se dice que sin el trabajo de la junta directiva “no se puede levantar el socio”, implícitamente se está responsabilizando a la junta directiva de los resultados que cada socio pueda obtener por su trabajo como productor independiente.

Si bien la junta directiva tiene como propósito un rol directivo y de gestión que se implementa para asegurar la continuidad, rentabilidad y eficiencia de la asociación- es una “necesidad”

práctica para alcanzar los fines económicos que se han propuesto⁴-, existe la noción entre los socios que les dice que la junta directiva es el único ente responsable de velar por los intereses de todos y de encargarse que se cumplan los objetivos de la asociación. Adicionalmente, se da una postura renuente a querer participar en un cargo dentro de la junta directiva, por los costos que implica y por ser un trabajo no remunerado:

Antes el 2015 sí, yo llegué a junta directiva pero ahorita salí porque siempre se cansa uno porque cuando uno está en junta directiva, tiene que reunir cada semana, cada semana, entonces, así cuesta. Entonces mejor salí, entra otro. Ahorita estoy trabajando nada más (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

El entrevistado KB01, que anteriormente decía que la junta directiva debe reunirse semanalmente y liderar el funcionamiento de la asociación, también reconoce que es una responsabilidad que no quiso seguir asumiendo. Este caso refuerza la idea anterior sobre la acumulación de las tareas en la junta directiva y que se relaciona directamente con el rechazo a la participación en ese espacio, pues se tiene consciencia del esfuerzo que implica pertenecer a él:

Digamos, no quieren gastar su tiempo. Digamos si llego, "muchá, a las 2 de la tarde mañana todos juntos a junta directiva", pero no todos en la junta directiva pierden su tiempo. Como tengo un mi trabajo, como no está pagado, tengo trabajo, no me importa, no llega... Tal vez urge para hablar, tal vez unas cosas, un proyectito, no se puede hacer nada, como no llega toda la junta directiva... Digamos si va a llegar un señor, "muchá, tenemos un proyecto, que venga toda la junta directiva". Pero si no llega la junta directiva, se pierde, porque es lo que está pidiendo el señor. Por eso hay que saberlo esto, si no quiere gastar su tiempo, mejor no lo acepta el trámite de la junta directiva, porque de por gusto lo va a aceptar, entonces... (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017)

⁴ Como se vio en la sección de los antecedentes, las asociaciones comunitarias y empresas democráticas se han visto en la necesidad de formar una organización jerárquica en vista de los problemas que acarrea la absoluta horizontalidad en las relaciones de trabajo y administración, por falta de control y falta de gestión eficiente de los recursos.

Se encuentra que este fenómeno está vinculado con la visión que los socios mantienen sobre la asociación y su rol dentro de ella, la cual también puede ser explicada a partir de múltiples factores que se expresan en, por lo menos, 2 dimensiones del problema:

Por un lado, los socios esperan un pago por las tareas que realizan dentro de la asociación, lo cual responde a la manera en la que se ha construido un orden de relaciones dentro de la asociación, K'atb'alpom crea un grupo de socios fuera de la junta directiva que se ven a sí mismos como productores de cacao y/o miel, pero que no logran ubicar su rol dentro de la estructura interna de la asociación. Si no se pertenece a la junta directiva, se considera que únicamente se tiene el rol de abastecer a la asociación con su producción agrícola o apícola. Al existir esta separación de roles y la ausencia de un sentimiento de vínculo con la administración y funcionamiento de la asociación, se da la relación de “proveedores” de productos (cacao y miel) y de servicios (cuando trabajan en alguna tarea en el centro de acopio o en la plantación propia de la asociación como jornaleros).

Esta relación fundada en la acumulación de las tareas administrativas también se evidencia en el desconocimiento que los socios que no pertenecen a la junta directiva poseen sobre el funcionamiento y la administración de la asociación, como lo son las relaciones comerciales:

Siempre hay un tema que se recuerda en las reuniones de asamblea, pues, no sé si sean socios negativos, pero siempre están discutiendo el tema del precio del cacao, siempre están discutiendo eso. “¿Por qué se está pagando a ese precio? ¿Y por qué no se puede conseguir a un precio más alto, un poquito más alto a lo que se está pagando?” A veces, hace poco pasó que el cacao que se estaba vendiendo pues, al fermentarlo, secarlo no llegó al punto de secado que se tenía que entregar, entonces se discutió ese tema dentro de la asamblea y se dijo, “¿por qué, qué estaba pasando?” Incluso, hasta se pagó menos el cacao, porque supuestamente el cacao no se estaba entregando de calidad, digamos, en baba. Entonces, discutieron bastante ahí las personas, los socios, discutieron bastante los socios, se molestaron tanto, “¿por qué, en vez de subir el precio, por qué le estaban rebajando más el precio, si el cacao en baba?” Y, la verdad, que he estado en tres reuniones de asamblea y siempre ese tema, el precio del cacao. Incluso, creo, que dos personas que eran socios activos, participativos dentro de la asociación, me parece que ya no... Decidieron salir de la asociación, decidieron renunciar dentro de la asociación, por el tema del precio del cacao. Entonces, sí, siempre pasan cosas de esas... No siempre está en el control de la junta directiva. Entonces, no podemos decir, "vamos a poner, mejorar el precio del cacao, vamos

a tener mejoras en el precio del cacao", cuando no siempre depende de la junta (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Las personas que pertenecen a la junta directiva y que se involucran en las tareas de la administración y el funcionamiento de la asociación son las personas que acumulan información y conocen los procesos ligados a las relaciones comerciales, las finanzas y la gestión de proyectos, mientras que los socios que no han participado en ese espacio reflejan falta de información sobre esos temas y esto afecta la discusión y el entendimiento en las reuniones y en los momentos de tomar decisiones. La acumulación de tareas en pocas personas y el distanciamiento del resto de socios sobre la administración afectan negativamente el flujo de información en la asociación y tiene como consecuencia el desgaste de relaciones entre socios, poniendo en riesgo los resultados y continuidad de la asociación.

Por otro lado, las personas mantienen una visión de la asociación y de sí mismas como socios que está fundada en el modo de operar original de la asociación, la Fundación Laguna Lachuá y, anteriormente, el Proyecto Laguna Lachuá. Esta forma de operar se refiere a la gestión de proyectos de desarrollo socioeconómico provenientes de otras organizaciones de cooperantes extranjeros e instituciones locales en los que las personas de la comunidad que se involucraban tenían acceso a donaciones en especie o retribuciones monetarias:

... Cualquier lado viene la gente, porque busca. Como la asociación, buscan ayuda, no es mucho pero buscan una ayudita, tan siquiera. Unos cuantos se paran... ahorita aquí como unos 5 meses, está llegando. Repartimos tijera, las grandes y las chiquitas, para cortar cacao, para poda, entonces regalamos. Y después viene un proyecto, así regalamos machetes, palas, azadón, piocha, y rastrillo. Eso es lo que damos para los socios... Sí, entonces buscamos un poco ayuda y después, para los socios, pues, para que así están un poco contentos, porque si no consigue nada, entonces la gente que dice, "que entonces por gusto estamos aquí". Entonces es lo que buscamos, cuando tenemos la asociación (KB01, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

La otra dimensión de la visión que los socios tienen de su rol dentro de la asociación está enlazada a la posición de beneficiados de proyectos de ayuda que la asociación y FUNDALACHUÁ gestionan para la comunidad. Como socios, están en posición privilegiada para recibir la ayuda que otras organizaciones que trabajan en la región ofrecen por medio de proyectos de desarrollo socioeconómico, pues existe una relación antigua entre K'atb'alpom,

FUNDALACHUÁ y estas organizaciones de cooperantes que ha construido una expectativa de los socios por recibir asistencia en servicios y productos constantemente:

Bueno, hace poco me enteré que habían más de 100 socios, pero que solo estuvieron un tiempo y vieron que no habían beneficios, porque a veces la gente también entra porque quiere... a veces piensa que se le va a dar dinero o algo así, y al ver que no tiene beneficios económicos, se sale. Entonces ahora, si no estoy mal, hay más de 60 socios activos. Pero de los 60 a veces llega un 40%, digamos, a veces llega de 60, quizás llegan unos 40, 45, y de ahí pues, pocos, pocos los que hacen falta...

...Entonces, los que se toman en primer lugar para todos los proyectos, son los socios. Ese es uno de las ventajas, o beneficios de ser socio... Más que todo se siente bien porque tiene beneficios, está obteniendo beneficios, la mayoría que está dentro de la asociación ya está viendo beneficios del cacao, recibieron plantas de cacao, abono, unos recibieron asistencia técnica, les están comprando el cacao, entonces se siente motivados, entonces. Les dieron herramientas para podar, entonces, para darle mantenimiento al cacao... entonces se sienten como motivados, también les dieron herramientas en un proyecto que se llama APRODELNORTE, recibieron también herramientas los que están, entonces se siente así como motivados (KB02, comunicación personal, 16 de junio de 2017).

Si bien los beneficios que los socios reciben por su participación en estos proyectos los motiva a continuar siendo parte de la K'atb'alpom, ese hecho también refuerza la forma de concebir la asociación como un espacio al que se asiste para obtener algún tipo de donación o ayuda gratuita. Los socios mantienen el modelo de proyectos como eje de trabajo principal y esto es un obstáculo para los planes que la asociación tiene de buscar cada vez más su autosostenibilidad:

Una de las propuestas es que K'atb'alpom tenga sus propios trabajadores, que pueda autosostenerse, que pueda poner sus propios fondos y que sea independiente, que ya no sea manejada por FUNDALACHUÁ, no estoy diciendo que no se esté haciendo bien, pero desde que empezamos a empoderarnos de nuestra asociación, vamos a ver cambios, pero si esperamos toda la vida a que alguien más trabaje por nosotros, decida por nosotros, nunca vamos a... Eso es, tener sus propios trabajadores, ser una asociación fuerte (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017)

Se puede decir, entonces, que los problemas de K'atb'alpom atraviesa en cuanto a la participación de los socios están vinculados al estado de las relaciones de trabajo de la

organización interna y en la forma que históricamente se ha constituido un modelo de funcionamiento por proyectos de desarrollo comunitario (donaciones y financiamiento) con otras instituciones externas.

La acumulación de responsabilidades en la administración de la asociación en 7 personas tiene como efecto el distanciamiento del resto de socios sobre las tareas requeridas para el funcionamiento de la asociación, fenómeno del que se deriva la carencia de información sobre cómo funciona la asociación en los socios que no ocupan cargos de responsabilidad, y esto ha provocado el deterioro de las relaciones entre socios por insatisfacción con el trabajo de la asociación.

Por otro lado, algunos socios se ven motivados a participar en la asociación por los beneficios que han recibido por la vía de proyectos comunitarios de desarrollo provenientes de otras instituciones y gestionados por FUNDALACHUÁ y K'atb'alpom, esta participación obstaculiza las posibilidades de autosostenimiento para la asociación, pues crea una expectativa de recibir apoyo gratuito, opacando la necesidad de involucramiento de todos los socios en el funcionamiento de la asociación.

1.3. El rol que los socios construyen para sí en las relaciones de trabajo y participación

1.3.1. El encargado del centro de acopio (KB01)

El entrevistado KB01 es actualmente el encargado del centro de acopio, el lugar donde se realizan las compras del cacao de los socios, se llevan a cabo los procedimientos de la poscosecha⁵ y se almacena el producto que se vende. Su trayectoria dentro de K'atb'alpom inició cuando tuvo la oportunidad de trabajar como asistente del encargado del centro de

⁵ Los procedimientos de poscosecha consisten en la fermentación del fruto del cacao por varios días, luego el secado natural al sol durante semanas y finalmente la selección de granos que se venden a la empresa exportadora con la que trabaja la asociación.

acopio de la Fundación Laguna Lachuá, en donde aprendió el procedimiento de la poscosecha de uno de los técnicos de la fundación:

... El jefe de la asociación, el presidente antes. Entonces me dijo a mí, como yo conozco a ese señor, me dijo, "ahorita hay una oportunidad para aprender allá en Saholom a trabajar con cacao, pensalo bien porque te vas a ir a aprender ahí, después te vas a quedar solito", pues está bien, dije yo, como voy a ir a aprender, entonces si vas a aprender, entonces ahí vas a conseguir trabajo. Ahí hay trabajo. Entonces yo llegué ahí a aprender a Saholom⁶, pero hay un técnico ahí, yo solo llego a ayudarlo, a ver lo que está haciendo, papeles, todos los requisitos, todos los movimientos. Yo solo estoy viendo, llegué dos meses. "Ahorita ya terminó dos meses, ahorita voy a salir yo y vos te quedás aquí", me dijo el técnico, "te vas a quedar aquí y voy a ver cómo va a salir el cacao, ahorita ya aprendiste, ya estoy enseñando todo, ahorita tengo derecho, voy a salir". Va, llegó el tiempo y vino el técnico aquí en la asociación, me quedé allá yo solito, como ya yo lo miré qué el cacao, cómo lo voy a hacer, pues, por el momento ahí estoy ahorita. Ahí comencé a trabajar yo en Saholom, así comencé a trabajar ahí en la secadora (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Esta oportunidad que tuvo de aprender los procedimientos de poscosecha directamente de uno de los técnicos de FUNDALACHUÁ es un caso que no se ha repetido, y la obtuvo gracias a su relación de amistad con el presidente de turno de la fundación en ese entonces. Durante los meses que fue asistente, recibió un jornal por su trabajo, y se mantuvo esta relación laboral cuando se convirtió en el encargado del centro de acopio de la fundación en la aldea Saholom.

Esta experiencia y el conocimiento que adquirió le permitieron iniciar una relación laboral y de socio con K'atb'alpom luego de 2 años, cuando la asociación construyó su propio centro de acopio en la aldea Salacuim. Actualmente continúa desempeñando el mismo trabajo y recibe un salario mensual durante la temporada de cosecha de cacao; su posición como encargado del centro de acopio lo pone al frente de un equipo de personas que colaboran como jornaleros ocasionalmente, dependiendo de la necesidad de ayuda en ese centro, y le

⁶ Saholom es una de las aldeas de la ecorregión Lachuá, cercana a la Aldea Salacuim, en donde se encuentran las sedes de la Fundación Laguna Lachuá y de la asociación K'atb'alpom.

ha permitido desarrollar sus capacidades de manejo tecnificado del cacao. Además, fue parte de la junta directiva en una ocasión.

Por otro lado, el entrevistado KB01 se dedicaba a la ganadería desde antes de involucrarse en K'atb'alpom, como la mayoría de socios, realiza otras actividades que les permitan tener ingresos adicionales a la venta de cacao o miel:

... Tengo mi trabajo en la parcela, tengo ganado, tengo un poquito de ganado, tengo 22 ganados, tengo bien pastado mi potrero. Con eso trabajo ahí, en la tarde temprano voy a ir a ver, cuando tengo pisto... Sí, tenía mi ganado cuando entré ahí (comunicación personal, 21 de julio de 2017).

La posición que este entrevistado ha ocupado desde el inicio de su involucramiento como socio de K'atb'alpom lo pone en un lugar sobresaliente del resto de socios, pues se separa del resto en tanto cumple una función única en la organización de la asociación, ha adquirido conocimientos y experiencia práctica en tareas que la mayoría de socios no posee, recibe un salario por su trabajo y tiene a su cargo a los socios que le ayudan en el centro de acopio, quienes siguen su dirección en los momentos de trabajo. Cabe resaltar que este tipo de posiciones y sus responsabilidades no existen regularmente fuera de la junta directiva, desde donde se dirigen todas las actividades administrativas, financieras, y comerciales. Esto indica que el encargado del centro de acopio es una persona que se encuentra en una posición que le permite cierto grado de independencia en el desempeño de su labor, en la toma de decisiones, en el acceso a la información, teniendo que rendir cuentas a la junta directiva de sus actividades y de los resultados del trabajo de poscosecha.

El trabajo del entrevistado KB01 ha sido reconocido por su calidad y él siente satisfacción por la función que cumple en el logro de los objetivos de la asociación y el mejoramiento de los resultados que han visto. Sus palabras también reflejan su preocupación por cumplir honestamente con su trabajo y entregar los productos que se le piden, y sabe que debe rendir cuentas a la junta directiva por ello:

“Buen producto llevo”, me dijo don Roy⁷, "aquí en la Fundación Lachuá, buen cacao saqué, por eso lo necesito el otro año", me dijo. Pues así estoy, ahorita sí estoy contento porque yo terminé de trabajar, no hay ningún problema, no hay nada. Entregué todo en la secadora, no hay nada. Entregué todo en la junta directiva, no hay nada. Ahorita estoy... hace 4 años estoy llegando a trabajar con cacao, ahí estoy... estoy contento porque fui a trabajar, estoy llevando un poco de tiempo para trabajar (comunicación personal, 21 de julio de 2017).

La permanencia del entrevistado KB01 cumpliendo la misma función por 4 años en K’atb’alpom, más 2 años en sus inicios en la Fundación Laguna Lachuá, le han permitido desarrollar *expertise* como productor de cacao, desde la siembra hasta los procedimientos de tratamiento del producto después de la cosecha, de acuerdo a los requerimientos de los compradores de la asociación:

... Me gusta mucho trabajar en la asociación, trabajar en el cacao. Y lo vas a aprender a manejar ahí en la asociación. Muchas cosas, muchas cosas... Porque ahí hay chapiadora para hacer cacao y hay moto para cortar las ramas, cuáles ramas vas a cortar y cuáles ramas no vas a cortar. Entonces, ahí hay mucho que aprender, muchas cosas... Pues yo aprendí a hacer vivero, yo puedo hacer vivero. Cuánto es el largo, cuánto es de ancho y cuántas semillas llevan, cuántas bolsas van a llevar. Yo puedo hacer vivero. Trabajé como 2 años casi para hacer vivero. Aprendí mucho ahí en la fundación (comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Como socio de K’atb’alpom también ha tenido la oportunidad de aprender sobre apicultura, pues se han facilitado capacitaciones como parte de un proyecto comunitario de desarrollo para los socios que quieran mejorar sus conocimientos o iniciarse en esta actividad productiva:

Pues mire, yo aprendí a ver colmenas, yo sé ver colmenas. Ahí yo, como yo tal vez me gustaría, aprendí a trabajar con colmenas. Entonces trabajé ahí en muchas cosas, como estoy diciendo... trabajé ahí, y aprendí a sembrar cacao, cuánta distancia tiene que ser (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

⁷ Don Roy es un trabajador del Instituto Nacional de Bosques, quien ha ayudado a FUNDALACHUÁ y las asociaciones comunitarias con el comercio del cacao y la miel con otras empresas exportadoras de la región.

El entrevistado identifica 2 posibilidades que se le presentan a partir de los conocimientos que ha adquirido en sus años de trabajo en la fundación y en la asociación. La primera se refiere a la aplicación que puede hacer de las técnicas de agricultura que maneja en otros cultivos, además, reflexiona sobre la importancia de diversificar su producción y buscar más estabilidad económica para él y su familia:

Hay que aprender más con el cacao, y no solo con el cacao, hay que sembrar otras cosas. Ahorita yo estoy sembrando dos hectáreas de pimienta gorda, porque tiene su precio ahorita. En Kantabal está a Q18 la libra si está cerca, si está verde a Q12. Ahorita a buen precio está. Por eso hay que pensar no solo en una cosecha que va a sembrar, para que así tenés pisto para comer, para tu hijo, para sus cosas. Hay pisto para trabajar. Entonces, mucho aprendí en la fundación (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

La segunda posibilidad son las oportunidades de trabajo que surgen gracias a su experiencia y conocimientos adquiridos en los temas de producción agrícola:

Y mucho trabajo hay que aprender y, tal vez, un señor va a decir que "te vas a ir a ver mi cacao", entonces ahí tiene un poco su precio, tiene su precio y le vas a pedir. Como estoy diciendo, no solo vas a regalar tu día, ese es el objetivo de la asociación... Digamos ahorita, terminé yo de trabajar allá, aquí voy a trabajar un poco con el ingeniero Raúl, como aquí tiene su finca para su cacao, entonces ahí voy a trabajar. Ahorita voy a trabajar ahí, voy a trabajar cacao, solo ese trabajo voy a hacer. Y todo eso lo aprendí en la fundación (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

El entrevistado KB01 observa estas posibilidades como resultado de su proceso de aprendizaje en la fundación y en la asociación. Sin embargo, también debe analizarse ese aprendizaje como el producto de una trayectoria continua de involucramiento directo y participación activa en funciones productivas, e incluso administrativas, de la asociación que han sido posibles gracias a su permanencia, la responsabilidad que se le ha otorgado y que él ha asumido. A la misma vez, para explicar las razones por las que este proceso específico del entrevistado KB01 ha sido posible, se puede mencionar la racionalidad que él mismo expresa que lo llevaron a decidir forma parte, en un primer momento, y que luego motivó su permanencia en K'atb'alpom:

Pues mire, cuando comencé a trabajar yo, esa asociación ya está comenzada. Entonces pensé yo que me voy a asociar para que así busco mi trabajo y también está dando un poco de ayuda. Entonces yo

me asocié ahí, entonces yo por eso entré ahí. Por eso yo pagué mi entrada, por eso llegué como socio, entonces tengo derecho, voy solicitando, tengo mi derecho para hacerlo, por eso así está la situación, por eso la asociación está trabajando. Hay veces que sale un proyecto, hay veces que un crédito. O sea, puede pedirlo porque usted ya es un socio (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017)

Entre lo que resalta de las motivaciones para convertirse en socio se puede ubicar las 2 formas de entender y buscar los beneficios del involucramiento en la asociación: el trabajo y la ayuda. Esta distinción es válida hacerla, pues son maneras distintas de enmarcar la acción individual y la propia posición en una organización colectiva.

En primer lugar, el entrevistado inicia su participación con la intención de encontrar un trabajo por medio de la asociación; como se vio anteriormente, su ingreso a la asociación se da luego de un proceso de aprendizaje en el centro de acopio de la fundación y es una continuación de su relación laboral en la estructura FUNDALACHUÁ-K'atb'alpom⁸. Esta continuación de la relación laboral es la motivación que explica el ingreso como socio del entrevistado KB01, sustentada en la remuneración directa y segura que representa para él.

Sin embargo, también existe la idea implícita en las palabras del entrevistado sobre la noción de trabajo como la actividad que él realiza como productor de cacao, pues cuando hace referencia a los créditos que solicita, está hablando del financiamiento que la asociación proporciona a los socios para las tareas de siembra, mantenimiento y cosecha de las plantaciones de quienes deseen participar en ese programa. Esto significa que se trata de un socio que conoce y saca provecho de la organización a la que pertenece, pudiendo considerarse una aplicación de la racionalidad maximizadora de beneficios constituida en la cantidad de información que el entrevistado KB01 posee y en las posibilidades que ha reconocido para sí mismo en K'atb'alpom.

⁸ Se entiende como estructura FUNDALACHUÁ-K'atb'alpom (o cualquier otra de las 3 asociaciones comunitarias) a la relación que existe entre ambas, expresada tanto en organización formal por medio de una junta de representantes, como en las acciones coordinadas, la asistencia técnica, la gestión de proyectos y otras formas de ayuda que se detallaron anteriormente.

En segundo lugar, dentro del discurso de este entrevistado se presenta el paradigma del modelo de proyectos de desarrollo comunitario que se mencionó en la sección anterior, dentro del cual los socios se ven motivados a formar parte de la asociación a cambio de recibir donaciones materiales o servicios. Si bien esta es una motivación que ha estado presente desde el involucramiento inicial de este entrevistado, no existen evidencias para considerar que el entrevistado KB01 se ubique a sí mismo como un mero receptor de beneficios gratuitos. Al contrario, reúne las 2 formas de entender su participación como socio de K'atb'alpom en las que se destacan los derechos que él reconoce para sí en su rol como tal.

La permanencia del entrevistado KB01 en la asociación, como socio y como encargado del centro de acopio, se explica también a través de los cambios de vida que él identifica y que le dan sentido a la visión y al tipo de involucramiento que mantiene en K'atb'alpom.

Por un lado, el entrevistado hace una reflexión sobre los cambios materiales que han vivido él y su familia gracias a su trabajo en la asociación, que le ha permitido mejorar y asegurar ingresos económicos con las diferentes actividades que realiza, lo cual se traduce en mayor capacidad de suplir las necesidades en el hogar y también tuvo la oportunidad de comprar una moto para transportarse a su lugar de trabajo. Esto puede calificarse como un mejoramiento en la calidad de vida:

Pues mi esposa está contenta de que tenga mi trabajito, salgo de aquí a las 7, a las 4 estoy regresando y cuando llega el mes, ahí está el pisto para comprar cosas y para mantener llenito todo, así. Entonces, gracias a Dios compré mi moto, entonces así estoy. Allá se cansa para ir temprano y en la tarde a pie, se cansa uno. Mejor como tengo mi moto, te vas y regresás, no lo vas a sentir y ya estás aquí. Así es. Entonces mi hijo también así me dijo, sí, yo estoy contento y mi familia está contenta aquí. Como estoy diciendo, en mayo, abril, junio no hay pisto, entonces... llegó el mes, ya saben que voy a tener un poco de pisto. Ahí tengo mi gasto para mi casa, todo. Si no hay trabajo, entonces no hay pisto y todo bien... Como estoy diciendo, no es cualquiera que va a trabajar allá (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017)

Es notorio el reconocimiento que se hace de la aprobación del trabajo y sus resultados por parte de su esposa e hijo, y sobre el estatus privilegiado que tiene por su relación laboral en la asociación, sabiendo que “no cualquiera va a trabajar allá”. Como se mencionaba

anteriormente, esta posición del encargado del centro de acopio es algo que no se había dado: ni en la encomienda de una tarea exclusiva, ni en la remuneración con un salario mensual directamente por parte de la asociación.

En relación con este punto, el entrevistado KB01 ha recibido retroalimentación por su trabajo por parte de uno de los compradores de cacao de K'atb'alpom, quien calificó bien su desempeño:

Pues ahorita yo estoy contento, porque fíjate que ahorita gané con esta oportunidad, entonces ahorita, gracias a Dios, ahorita gané Q1800 el mes, ahorita estoy contento porque hace como 8 días viene don Roy y trae cacao y me dice que, “a final de agosto vamos a hacer fiesta aquí y le vamos a entregar su diploma, porque todo el cacao que sacamos de aquí pasó tipo A, entonces por eso vamos a realizar esto porque de aquí de la FUNDALACHUÁ está saliendo buen producto.” Entonces así estoy contento yo, porque así me dijo don Roy, eso yo no necesito que me entregue un mi diploma, con mi diploma se puede pedir un poco, el precio del trabajo honesto. Por eso ahorita estoy contento yo, ya saqué un poco de pisto, pues, porque por Q1800 es algo, porque ahorita no hay trabajo (KB01, comunicación personal, 21 julio de 2017).

Más que las felicitaciones o los buenos comentarios que provocan un sentimiento de satisfacción en el entrevistado, es interesante rescatar las conexiones de sucesos y posibilidades que él hace: considera que con un diploma por su buen desempeño tiene la capacidad de pedir una mejor remuneración por el trabajo que realiza. Goffman propone que las personas forman una idea de sí mismas al procesar la información que reciben de otras personas a través de palabras, gestos y otros símbolos; esta idea de sí misma es lo que el autor llama *Self*, que es un producto de la interacción entre la persona y su “audiencia” (Ritzer, 2014, p.358). Con esa idea de sí misma, las personas toman comportamientos y actitudes que corresponden con la búsqueda aceptación de los demás o el mantenimiento de sus “actos” que han sido aprobados en su contexto social.

El entrevistado KB01 formó una idea de sí que lo hace sentirse aceptado y validado en la asociación y lo relata con el caso de la retroalimentación que recibió de otra persona y la recompensa económica. La retroalimentación positiva le informa de sus buenas capacidades y del valor de su trabajo, afectando la visión de sí mismo como trabajador positivamente.

Además, su desempeño está afectando tangiblemente su trayectoria dentro de la asociación, pues se le ha ofrecido ocupar la posición de supervisor del centro de acopio actual y de un nuevo centro que K'atb'alpom planea poner en funcionamiento para el siguiente año (2018). Su labor será la de supervisar a las 2 personas que sean contratadas como encargadas de esos 2 centros de acopio:

Por eso yo estoy contento para trabajar el otro año, voy a trabajar en la secadora aquí, se va a ir uno a Saholom, son dos que van a entrar. Entonces, primero Dios, me dijo el Hugo⁹ que, "tal vez vamos a buscar uno aquí y uno en Saholom, entonces te vas a quedar solo a ver", me dijo, "mediodía aquí, mediodía en Saholom", entonces así lo vamos a hacer... Solo supervisar el cacao. Entonces usted lo vas hacer esto, y a parte lo vas a meter a la secadora. Entonces, gracias a Dios, así es el trabajo, poco a poco te vas, poco a poco te vas (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

La noción de continuidad del trayecto profesional que ha iniciado y que ahora lo podría llevar a asumir el cargo de supervisor de centros de acopio (una posición que sería nueva en la asociación), es el reflejo de una visión de sí mismo fundada en las capacidades y conocimientos que ha adquirido en los últimos años, en la que se suman su rol como productor de cacao y otros productos agrícolas, como socio de K'atb'alpom con derechos, y como trabajador capacitado y experimentado. Esta visión se sustenta en la información que recibe de su familia, la asociación K'atb'alpom y del comprador de cacao, quienes concuerdan en calificar bien los resultados de su trabajo como encargado del centro de acopio y como productor agrícola.

A partir de la visión de sí y de la forma de construir su propio rol dentro de la comunidad, también se puede dar explicación a la visión que maneja sobre la asociación a la que pertenece y su manera de involucrarse actualmente. Para comprender la razón de la visión que el entrevistado KB01 tiene de K'atb'alpom y la relación que mantiene con esa organización y las demás personas que la conforman, se puede recurrir a la explicación que hace Anselm Strauss dentro de su aplicación del Interaccionismo Simbólico a las organizaciones sociales:

⁹ Hugo es el actual presidente de la junta directiva de K'atb'alpom.

para este autor, la actividad y estructura de una organización se construye a través del papel que las personas juegan en ella, del conocimiento que cada una tiene y la negociación interna que va dirigiendo no solo las técnicas de trabajo, sino también los objetivos de grupo (Grassineau, 2009, p.56).

Al entrevistado KB01 tiene seguridad en el crecimiento de la asociación porque él se ha beneficiado del trabajo que obtuvo y el puesto que desempeña. Apoya la creación de otro centro de acopio, porque significa la continuación de su trayectoria personal de crecimiento, es decir, ambos sucesos están entrelazados.

Por un lado, el entrevistado hace una analogía entre su propia experiencia como encargado del centro de acopio, la oportunidad que se le presenta de “ascender” a una posición como supervisor de 2 centros de acopio, y los planes a futuro que él mismo desea que se cumplan para la asociación:

Sí, cuando yo estoy tranquilo, por mí, voy a seguir trabajando. Como estoy diciendo, va a llegar un momento, tal vez vaya a llegar solo a supervisar la secadora. Eso es lo que estoy pensando ahorita. Porque yo estoy aguantando, pero tiene que llegar un orden, tengo que llegar solo a ver, nada más. Así es el trabajo, hay que aguantar abajo, después arriba va a llegar uno, solo a dar su vuelta. Te vas a ir allá, te vas a ir aquí, eso hay que aguantar. Eso es lo que estoy pensando yo ahorita (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Entonces, ahorita la asociación sí se está levantando y también está metiendo gente a trabajar para que así, con 100 socios tenemos más fuerza para trabajar. Por eso va a llegar un tiempo que vamos arreglar una empresa, vamos a hacer chocolate, todo. Tenemos empresa, y así comienzan a trabajar los grupos... una empresa, así la ponés, poco a poco, poco a poco. Ya llegó el tiempo que digamos, "muchá, hacemos una empresa", ya tiene pisto para hacer todos los movimientos, hay que pagar ingeniero para hacer la papelería, entonces así comienza la empresa, así es que está pensando la asociación, primero Dios que en unos 2 o 3 años vamos a hacer así. Lo vamos a hacer así porque... como el cacao ya está subiendo más y más, tal vez, este año va a ser más cacao, hay que pensar más adelante qué lo vamos a hacer. No solo para vender el cacao. No, hay que aprovechar que hay cosecha, hay que vender, hay que arreglar las empresas, hay que arreglar luz, el cacao, el chocolate, ¿qué lo vamos hacer? hay que aprovechar el cacao porque aquí está saliendo de esta tierra y es natural, entonces hay que aprovecharlo, pero hay que pensar, pero, como estoy diciendo, poco a poco. Va a llegar un tiempo, ahí lo vamos a hacer porque a la carrera no se puede hacer nada. Hay que pensar uno, igual se

va a casar uno, usted se va casar, ¿cómo lo voy a hacer, cómo me voy a comprar un mi lote? ¿Cómo me voy a pagar una casa? ¿Dónde voy a conseguir pisto? Entonces, ahí lo comienza a hacer. Vuelta, vuelta, va a llegar un tiempo, yo me voy a casar, ya tengo mi pisto. Primero me voy a hacer mi casa, primero voy a comprar un terreno, un mi lote. Ahí estamos, va a llegar tiempo que me voy a casar porque ya estoy listo. Tengo mi casa, tengo mi lote, tengo pisto para gastar, ahí llegó el tiempo. Así lo vamos a hacer en la asociación. Piensa, poco a poco va a llegar, va llegar el tiempo, vamos a hacer un trabajo grande (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Las palabras del entrevistado KB01 llevan a considerar que él no solamente mantiene un compromiso con la asociación y sus objetivos, sino que se ubica a él mismo en el proceso de crecimiento y desarrollo de K'atb'alpom. La capacidad de analizar los pasos a seguir para iniciar una empresa de transformación del cacao que producen y las oportunidades de trabajo que eso representaría para la comunidad son indicios de que se trata de una persona informada y propositiva en la asociación. La analogía que hace entre su experiencia y la asociación sirve para comprender cómo el desarrollo de capacidades llevan a una persona y a un grupo a buscar el crecimiento y el desarrollo continuo, pues cuando considera que con la producción de cacao que va en aumento se debe iniciar una empresa que transforme el producto y que la asociación deje de vender la materia prima únicamente, el entrevistado está hablando de expandir sus áreas de trabajo y alcanzar otros roles como productores de cacao.

Por otro lado, el compromiso del entrevistado con la asociación se manifiesta en la lealtad hacia los demás socios y en la internalización de los valores democráticos, solidarios y equitativos:

... En muchos casos, dos personas están diciéndome a mí que con él quieren que trabaje el otro año, pero no, porque como le dije yo, la asociación me ha ayudado, entonces no voy a salir ahí porque como ese es, como digamos, puro mi papá porque me enseñó todas las cosas, entonces tengo que seguir ahí, porque si te salís ahí y te vas a ir allá, van a decir que solo te enseñó y después lo vas a dejar. Entonces, no. Por eso yo trabajo ahí en la asociación, para que así se ve que me ayudaron a mí, y los voy a ayudar a ellos, en la asociación. Y ayudamos a todos los socios, no es solo a la junta directiva, pues este año vamos a ver si le vendemos todo el cacao que está ahí, entonces vamos a ver cuántas ganancias ganó la asociación, esas ganancias son para toda la asociación, si tenemos 70, 80 socios, para 80 socios es la ganancia, si vas a ganar Q50 mil, Q40 mil, ese es para todas las 80 personas, entre todos vamos a decir qué vamos a hacer con ese pisto, qué lo vamos a hacer o vamos a hacer otra secadora, el socio

dice, "bueno, hacemos otra secadora", ahí se va el pisto, la ganancia. Para que así la asociación va a seguir más, va a llegar un año, en unos 3 años, tal vez va a hacer una empresa con cacao, mucha gente tiene que meter ahí a trabajar. Eso es lo que buscamos nosotros, nos unimos como asociación, eso es lo que buscamos, tiene que... para que haya trabajo, para que las mujeres trabajen con nosotros, para que así ganan las personas y la asociación, ese es el papá. Está dando el trabajo, eso es lo que pensamos, eso es lo que pienso yo pues, porque si no te metés en ninguna asociación no vas a conseguir trabajo, cuesta buscar trabajo (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Existe una relación de reciprocidad que el entrevistado reconoce en la asociación por la oportunidad de aprendizaje y empleo que encontró ahí, y que ahora le hacen querer permanecer y devolver la ayuda con su trabajo. Llama la atención la figura de “padre” que le confiere a la asociación en 2 ocasiones, la cual relaciona con el rol de proveedor de empleo y otras oportunidades que ha jugado en la comunidad, pero también como figura a la que él debe corresponder por esas oportunidades. Si bien podría considerarse que esto responde a una relación de intereses utilitaristas, existen razones para pensar en que existe una dimensión “irracional¹⁰” en la visión de la asociación del entrevistado KB01 que complementa la búsqueda de beneficios dentro de la asociación.

En primer lugar, si él es capaz de rechazar otras ofertas de trabajo que podrían traerle beneficios económicos porque siente una obligación de permanecer en la asociación y devolver con su trabajo lo que ha aprendido ahí, es un fenómeno en el que se puede observar una preferencia irracional por cumplir con una norma de reciprocidad.

En segundo lugar, cuando el entrevistado hace la aclaración que la “ayuda” que devuelve a la asociación no es para la junta directiva, sino para todos los socios a través de la venta del cacao que se vende y las ganancias que quedan en la asociación, pone de manifiesto la idea de la repartición democrática de los beneficios de asociarse, siendo la democracia y la

¹⁰ Se emplea el término irracional en el sentido que Jon Elster considera a las variables de la acción maximizadora de utilidades que se alejan del análisis costo-beneficio, cuando se escoge actuar de determinada manera basándose en sentimientos o en creencias arraigadas que se convierten en preferencias para actuar porque representan un bien por sí mismo (Tena-Sánchez et al., 2011)

equidad dos valores internalizados que tienen una justificación no-consecuencialista¹¹. La solidaridad y la búsqueda del bien común son otros valores que se presentan en el discurso del entrevistado y que se apegan a este mismo fenómeno.

Seguidamente, dentro de la visión de la asociación que es posible capturar en las palabras del entrevistado KB01 se expresa el cálculo de los beneficios a los que espera acceder con su involucramiento y participación. Para él, la unión de personas en una asociación representa la oportunidad de trabajo en la comunidad, en la que incluye a los socios y habla de un “nosotros”, indicando un sentido de identidad colectiva y de un objetivo común. Esta visión concuerda con su propia experiencia, pues él tuvo acceso a un empleo cuando se involucró en la asociación (y en la fundación, anteriormente).

Finalmente, esa misma experiencia de trabajo que él ha vivido y que ha formado su visión general de la asociación y de su rol dentro de ella, provoca un balance entre el papel de receptor de ayuda y donaciones gestionadas por la asociación y el de sujeto responsable de sus propios resultados como productor agrícola:

Porque hay veces, mucha gente ahí en Salacuim, viendo su proyecto de cacao, y solo personas llegan, están agarrando 1000 o 2000 matas y hay gente que no sembró, se secó toda la semilla, entonces ahorita no está dando, porque ahorita... es pisto, es cierto, el gobierno lo está dando, pero es pisto, entonces hay que sembrar, hay que trabajar si usted quiere el cacao. ¿Querés mejorar? hay que sembrar, hay que trabajar, recibís cacao, sembrás, porque ese cacao cuando pisto está perdiendo ahí el gobierno. Entonces así hay mucha gente, no piensa. Dice que no hay proyecto, no hay proyecto, si llega el proyecto no lo aprovechan. Si usted lo va a recibir tantos para trabajar, después en 2 años, 3 años, va a ver tu pisto, ¿de quién es ese pisto? es para usted, no es para el gobierno, no es para la junta directiva de la asociación, no. El que lo va a recibir, yo. Digamos, ahorita yo recibí 250 de semilla de cacao, y ya está sembrado. Si va a comenzar a hacer fruta ese cacao, ¿quién lo va a cosechar? yo, contento. Si corto mis 50 libras, voy a vender, unos mis Q150, ¿quién se va a beneficiar? yo. Por eso hay que aprovechar, porque cuando... ahorita aquí casi no hay mucho cardamomo, entonces con el cacao hay

¹¹ El concepto de normas no-consecuencialistas también pertenece a Jon Elster y las distingue por no estar orientadas a un fin utilitario, sino que son válidas por sí mismas. Son una preferencia por hacer las cosas de una manera y no de otra, sin la justificación racionalista de maximizar los beneficios que se puedan obtener de ellas.

pisto. Enero, febrero, marzo, abril, mayo hay cosecha, de ahí no hay pisto, entonces con el cacao vas a tener. Ese es el objetivo que tiene con el cacao (KB01, comunicación personal, 21 de julio de 2017)

Asumir la responsabilidad de sus propios resultados como productor de cacao y observar los beneficios personales que recibe o recibirá por su trabajo son el resultado del cálculo racional sobre su comportamiento, proceso que se puede entender como un producto de su trayectoria en la asociación, de donde ha percibido la confirmación de su creencia. Además, la visión que mantiene de sí y de su rol como socio lo llevan a realizar la evaluación de las acciones de otros socios, sobre quienes emite un juicio negativo por no hacer el mismo cálculo que les permita participar de los proyectos de desarrollo que gestiona la asociación de la misma manera que él.

Para comprender el rol que el entrevistado KB01 juega dentro de la asociación K'atb'alpom se recurrió al análisis de su involucramiento, desde las condiciones en que esto sucedió, hasta las motivaciones que él tuvo para hacerlo. De esto se rescata su posición como encargado del centro de acopio de la asociación y la relación laboral que lo mantiene ahí y que representó el acceso a la formación completa como productor de cacao y que permitió desarrollar capacidades de toma de decisión, de propuesta y cálculo de beneficios.

A partir de esa experiencia y el desarrollo de esas capacidades, él entrevistado KB01 construyó una visión de la asociación y de sí mismo como socio en donde su propio trabajo es el punto sobre el que recaen los resultados que obtiene como productor. Los beneficios que percibe de la asociación, los créditos y las donaciones por medio de proyectos de desarrollo, son solo una parte de lo que para él significa ser socio de K'atb'alpom. Los derechos que se atribuye, como lo son el acceso a créditos y donaciones, cobran sentido para él cuando ve en ellos la posibilidad de trabajar, son vehículos para obtener un ingreso económico adicional a las otras actividades a las que se dedica. Además, relaciona el desempeño de la asociación con el trabajo de todos los socios, entre quienes se reparte las ganancias equitativamente por medio de la decisión democrática.

Por lo tanto, se puede hablar de un socio que ha internalizado los valores de la asociación comunitaria, pero también ha asumido un rol de responsabilidad que le lleva a participar en

diferentes ámbitos de la vida de la asociación: en el centro de acopio, en los proyectos de desarrollo, en el programa de créditos, en la toma de decisiones y en la formulación de propuestas.

1.3.2. La secretaria de la Junta Directiva (KB02)

El involucramiento de la entrevistada KB02 en K'atb'alpom también tiene un antecedente con la Fundación Laguna Lachuá, cuando ésta aún llevaba el nombre Proyecto Laguna Lachuá. Fue contratada como asistente administrativa dentro del Proyecto Laguna Lachuá gracias a una relación de amistad que le abrió la oportunidad de recibir el cargo, bajo la condición de continuar con sus estudios de nivel diversificado:

... Entonces en el Proyecto Lachuá, en ese entonces, tenía unos amigos, una amiga ahí que necesitaba una asistente en la asociación, pero quería a alguien preparada, que fuera ya con experiencia, entonces el reto conmigo fue que ella me daba este trabajo de asistente, pero tenía que seguir estudiando. Me empecé a involucrar dentro del Proyecto Lachuá, empecé a trabajar como asistente, estudié (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

La relación que inició con la fundación la llevó a interesarse por una de las asociaciones comunitarias, la Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena Lachuá (ADIMIL):

... Y luego, al pasar de unos meses... bueno, ya estaba formada la asociación ADIMIL, solo que con el nombre de Tesa, ya estaba ese grupito de 13 mujeres como Tesa, pero era una asociación formal, pero ya luego, yo averigüé cómo era que se involucraban las mujeres ahí, qué había que hacer, qué requisitos se necesitaban para poder ingresar como socio. Entonces me dijeron que únicamente uno tenía que tener la voluntad de entrar, poder pagar una cuota y ser parte de la asociación, pero cabal en esos días que yo me metí como socia, estaban en proceso de legalizar la asociación, legalizarla y no ser solo Tesa, sino ya poner a otras mujeres q'eqchies, porque ese grupito lo conformaban solo mujeres achies, solo tejedoras. Entonces, me metí en el proceso de legalización, cabal cuando yo me metí, hicieron la junta, la primera junta de la asociación formalmente, y cabal quedé como presidenta, en ese proceso que se estaba haciendo la asociación, se buscó nombre de la asociación y quedó el nombre como ADIMIL (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Ella explica la realización de estos eventos a partir de su trayectoria de participación en otros espacios de la comunidad, como lo fueron los Consejos Comunitarios de Desarrollo¹² (COCODES), de los cuales fue parte en la aldea Salacuim, de donde es residente. Esto indica que antes de involucrarse en la organización de FUNDALACHUÁ y las asociaciones, ya era alguien conocida en la comunidad y contaba con experiencia en grupos comunitarios relacionada a la administración y el desarrollo:

Pues, anteriormente, antes de que fuera también socia de ADIMIL, estuve dentro del COCODE de primer nivel, estuve también como en 3 ocasiones dentro del COCODE, estuve como secretaria, en el COCODE de segundo nivel estuve como secretaria, entonces siempre he estado involucrada en la comunidad, me ha gustado siempre participar desde que era joven, más que todo desde que ya tuve una niña, entonces me comencé a interesar en involucrarme y pues, eso es lo que hizo que la confianza de las señoras estuviera puesta en mi persona. Igual, uno trata de trabajar transparentemente y de ver que todos los beneficios sean para todos y no solo para uno (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

La participación dentro de la asociación ADIMIL y el Proyecto Laguna Lachuá inició en el año 2008 y fue hasta el año 2016 que se involucró como socia de K'atb'alpom. En esos 8 años que transcurrieron, ella siempre fue parte de la junta directiva de ADIMIL y estuvo cerca de la administración de la fundación. En esos años ella también culminó sus estudios de nivel diversificado y terminó su relación laboral con FUNDALACHUÁ:

Desde entonces pues, yo estoy involucrada dentro de la asociación, no por ser tejedora, sino porque me gusta apoyar, me gustó la idea de que estando en un grupo uno ya puede tener mejores oportunidades de aprendizaje, por ejemplo, capacitaciones, porque solo estando en un grupo uno ya ve de qué forma viene ayuda, tal vez no económicas, más que todo me metí con la idea de querer aprender más. Entonces, pues ya llevo desde el 2008 estoy ahí, desde el 2008 estoy en ADIMIL como socia y pues, aquí estamos en el proceso de la junta directiva siempre, cada año que hay cambios, siempre estoy involucrada, desde el 2008 no he quedado fuera de la junta, siempre he estado en algún puesto, tal vez diferente, pero siempre hemos estado apoyando. No es tanto porque uno conozca más o sepa

¹² Contemplados en la Ley de Descentralización del año 2002.

más, sino por la confianza que las señoras le tienen a uno. Y actualmente, pues estoy como presidenta, igual liderando al grupo (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

En las motivaciones y trayectoria de la entrevistada KB02 se encuentra la aspiración a ocupar cargos de liderazgo comunitario, la experiencia en ese ambiente y el deseo de formarse, que convergen con la apertura de las socias y socios a darle esos cargos que ella ha asumido y que le permiten realizar su papel de lideresa comunitaria. Teniendo en cuenta esas motivaciones y a una comunidad que la reconoce por su trayectoria, se puede entender su participación en los diferentes espacios a los que ha llegado: los COCODES, la Fundación Laguna Lachuá, y las asociaciones ADIMIL y K'atb'alpom, en las que está involucrada activamente como presidenta y secretaria, respectivamente. Por otro lado, se debe notar que antes de convertirse en socia de K'atb'alpom, la entrevistada ya era una productora de cacao y vendía su producción a la asociación:¹³

Igual, en K'atb'alpom me metí a ser socia porque; uno, porque soy cacaotera, entonces para poder obtener beneficios dentro de la asociación, para recibir capacitaciones sobre cacao, entonces tenía que asociarme, porque los beneficios eran directamente para los socios, y sí es cierto, yo estaba vendiendo cacao con K'atb'alpom, pero si no estaba involucrada directamente, pues era difícil de tener los beneficios directos, digamos. Entonces fue que me interesé en asociarme, ahora ya llevo 1 año, más de 1 año de estar en la asociación, y cabal en los primeros meses que me metí a ser socia, me eligieron secretaria de la junta directiva de K'atb'alpom, pero más que todo, igual, aprovechando todo lo que trae el grupo. Porque ya, K'atb'alpom es ya una asociación fuerte, quiero decirle que trabaja bastante el cacao y miel, y otras cosas, entonces lo que uno quiere es involucrarse dentro de las diferentes actividades que K'atb'alpom ofrece (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Pues, la verdad, le voy a ser sincera, siempre me ha gustado estar siempre dentro de la junta directiva... dentro del tiempo que he estado en la asociación, nunca me he ofrecido, pero siempre he tenido la seguridad que las personas van a elegirme a mí, porque me siento así segura y siento que las personas confían en mí... No sé, es por la seguridad que tengo, no sé, pero siento que mi actitud hacia las demás personas pues, deja mucho que decir, entonces uno sabe cómo se van a dirigir las personas con uno.

¹³ En la comunidad existen productores de cacao que, sin ser socios de K'atb'alpom, venden su cosecha a la asociación. K'atb'alpom acepta esa producción de los no-socios, pero no ofrece los otros beneficios como los créditos y la participación en proyectos comunitarios de desarrollo, salvo en algunas excepciones en las que sí se contempla a toda la comunidad sin importar su estatus de socio.

Eso es. Siempre me ha gustado estar dentro de la junta directiva, apoyando, liderando. Y también me gusta mucho lo que es la parte del cacao, me gusta el negocio (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Sobre su involucramiento en K'atb'alpom se observa algo que no está presente en sus inicios en ADIMIL: la búsqueda de beneficios económicos, que se conforman de su papel como productora de cacao, su interés por mejorar su producción a través de las capacitaciones, servicios técnicos y otras oportunidades a las que los socios tienen acceso. Los intereses económicos que le motivaron a ser parte de K'atb'alpom y que no están presentes de la misma manera en ADIMIL cobran sentido si se recuerda que ella misma no es una tejedora, como las demás socias de ADIMIL, sino que sus actividades productivas son las tareas de administración que ha ejercido y el cacao. Por lo tanto, su participación en K'atb'alpom podría tener implicaciones mayores para su propio desempeño como productora agrícola, y no solamente por su función en la junta directiva.

Ha de notarse que los intereses económicos se extienden también a la acumulación de conocimientos que la entrevistada busca, pues calcula que le permitirán optar a un empleo remunerado fuera de la asociación en el futuro. La formación práctica que obtiene con su trabajo, es experiencia que le interesa continuar aumentando por medio de su involucramiento en las juntas directivas y en las capacitaciones a las que asiste:

Bueno, la verdad es que yo quiero aprovechar todos los beneficios que llegan dentro de la asociación, por ejemplo, ahorita hay una capacitación que se está dando sobre administración y de cómo la junta directiva tiene que funcionar dentro de una asociación, cuáles son sus roles de cada integrante de la junta, y yo quiero aprender porque me va servir en el futuro, pues ahorita no estoy trabajando en ninguna institución, digamos, donde esté ganando un salario, pero todas esas experiencias quiero ganarlas para que me sirvan luego para el trabajo que pueda salir más adelante. Ahorita no me he enfocado en buscar un trabajo, quizás estoy un poco cómoda, entonces no he buscado un trabajo, pero estas capacitaciones que está llegando a K'atb'alpom yo las estoy aprovechando porque quiero utilizarlas en mi trabajo, quiero tener más capacidades. Es una de las... es uno de los propósitos por los que yo estoy dentro de la asociación también (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Sin embargo, las funciones que cumple en las 2 asociaciones a las que pertenece en su rol dentro de las juntas directivas también han tenido un costo, que se relaciona con el problema

de la acumulación de responsabilidades que viven ambas organizaciones y que afectan su sentir dentro de la asociación actualmente y el compromiso que mantiene con ellas:

Y yo lo que quiero es que se involucren jóvenes, señoritas, para que puedan ellas empoderarse de la asociación, para que puedan ellas ya dirigir la asociación, ya uno se cansa a veces, vamos pasando. No es porque la asociación no esté bien, la asociación va bien, solo que a veces se cansa uno de hacer lo mismo, entonces para poder delegar responsabilidades a otros tienen que haber personas que quieran participar, con capacidades, por ejemplo, que puedan usar la computadora, que puedan escribir, que puedan llevar controles de lo que se vende, de lo que se gasta, que puedan decir, "bueno, necesito tanto de hilo, necesito este trabajo", pues hasta hoy la única que me ha apoyado es doña Viviana y otra señora, pero que se queden solitas viendo eso, pienso que no, que todavía no. Y luego cuando ya sienta que hay personas ya empoderadas, con capacidades, ya podría decir que dejo de ser socia, porque la verdad es que necesitamos involucrar a más personas, y pienso ya en mi propio negocio en mi hogar, pienso en mi negocio, entonces ya teniendo mi propio negocio ya no voy a poder estar participando en las asociaciones, cabalmente ayer estaba viniendo por todo el camino y pensando en eso, que necesito establecer un negocio formal, pero para eso tengo que salir de las asociaciones, porque no puedo estar ahí y atender mi propio negocio. Pero primero quiero asegurar que la asociación está fuerte, que va a ser fuerte, que va a estar segura para salir adelante. Eso es, no es que no haya bueno, sino que necesitamos tener más personas al frente, porque igual ellos se acomodan y esperan que uno lo haga y eso no es correcto, queremos que otras aprendan, queremos que otras se empoderen con la asociación (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

En este fragmento se puede observar una interrelación entre las funciones desempeñadas, el estado actual de la organización y el rol que la entrevistada KB02 ha ido asumiendo dentro de la asociación.

En primer lugar, la entrevistada KB02 expresa su cansancio por el trabajo que le corresponde realizar, hecho que debe comprenderse de una persona que ocupa puestos administrativos en 2 asociaciones, además de su participación en distintas actividades de cada una:

A veces los muchos compromisos ya hacen que no se hagan bien las cosas, ya ahorita estoy metida en muchas cosas, estoy en grupo de apicultores, en el grupo de ahorro, y estoy involucrada en varios grupitos que hacen que a veces ya no pueda participar en uno, dejo pasar las oportunidades por eso, ya es como mucha... hay una palabra que dice, "pero el que quiere abarcar mucho, casi no hace nada. El que mucho abarca, poco aprieta", dicen muchos. Entonces, a veces yo quiero estar en todos lados, pero

a veces por estar en todos lados, a veces no cumplo bien uno (KB02, comunicación personal, 2 de julio de 2017).

Además del cansancio, la acumulación de responsabilidades en la administración de las asociaciones y otras actividades, su desempeño se ve impactado negativamente, impidiéndole cumplir con todo lo que debe o quiere lograr. Asimismo, la entrevistada explica que la acumulación del trabajo se debe a que los demás socios “se acomodan” y por eso las responsabilidades recaen en unos pocos. Sin embargo, también sucede esto porque las normas de la asociación así determinan la delegación de tareas, y actualmente no se tienen en funcionamiento otras comisiones de trabajo que repartan las labores entre más socios.

En segundo lugar, la evaluación que la entrevistada KB02 realiza de las capacidades de otros socios también revela que: 1) existen deficiencias de conocimiento y de habilidades necesarias para cumplir con las tareas administrativas que corresponden a la junta directiva; y 2) que la entrevistada asume el rol de suplir la necesidad de personas capacitadas, que la hacen apropiarse de un puesto en la junta directiva. Como se puede observar, hay coherencia entre la estimación que los demás no son capaces de asumir las responsabilidades, y pensar que se tiene el deber de ocupar el cargo debido a esa deficiencia, puesto que ella tiene conocimientos que ha adquirido con su experiencia de participación comunitaria. Es decir, la entrevistada KB02 adopta el papel que considera que los demás no pueden cumplir, y por esa razón no deja su posición de lideresa.

Se puede considerar, entonces, que la función y rol que la entrevistada KB02 asumen y cumple en la asociación K’atb’alpom (y ADIMIL), se ha construido a partir de su experiencia en puestos de administración y de liderazgo que la han llevado a acumular conocimientos, pero también esto ha sido posible en un ambiente social en el que los demás socios no han buscado crear el mismo trayecto y rol para sí mismos, y las razones pueden ser distintas. Es decir, la acumulación de conocimientos le permite cumplir las funciones que realiza porque otras personas no se han capacitado para hacerlo y, posiblemente, porque no tienen las mismas motivaciones de aprendizaje y/o de asumir un liderazgo comunitario.

No obstante, esa visión de sí misma y de los demás socios, no impiden que desee salir de la asociación para dedicarse a su propio negocio. La entrevistada KB02 dejaría la asociación si considerara que habrá personas que pueden cumplir con las tareas que se requieren para que la organización funcione. En este caso, se puede hablar de un compromiso con la asociación en el sentido que se desea que continúe y se cumplan los objetivos, pero éste se ve contrastado por la sobrecarga de trabajo que provocó el deseo de abandonar la asociación y trabajar por su cuenta.

En este cálculo realizado por la entrevistada se debe sumar el hecho de que no está recibiendo un salario por el trabajo administrativo que realiza en 2 asociaciones, sino que sus ingresos dependen de su producción de cacao y los beneficios que puede obtener a través de su posición como socia en K'atb'alpom. Un negocio propio sí representa un ingreso adicional, y ella sabe que tendría que dedicarse exclusivamente a él, por lo tanto, es la opción que analiza tomar, aunque sea en el largo plazo.

Por otro lado, un fenómeno que se manifiesta en el discurso de la entrevistada KB02, que explicaría su continuidad en la asociación, corresponde a la internalización de valores de solidaridad con la comunidad:

... Porque uno está dentro de la asociación, desde ese lugar uno puede aportar sus ideas, puede contribuir a decisiones que se tomen, y lo que se quiere es que cuando salgamos de la asociación o ya no estemos, pues esos conocimientos poder usarlos para el beneficio de la comunidad. Por ejemplo, yo soy cacaotera pero me he capacitado muy poco en lo que es el mantenimiento de cacao y me gustaría aprender mucho más para que pueda en el futuro poder compartir estos conocimientos a los jóvenes, a las señoritas, hay tantas cosas que se aprenden ahí para el beneficio de la comunidad, para el desarrollo. Eso es algo también que me ayudaría bastante a mí o que ayudaría bastante a la comunidad (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Como se ha visto, el conocimiento adquirido es un bien que marca las motivaciones de la entrevistada KB02, y es un bien que contempla que debe socializarse en la comunidad. Su posición de lideresa la llevó a tener una conciencia comunitaria sobre lo que puede aportar para el beneficio de otros. En este caso, el conocimiento es el bien que ella más valora y que está dispuesta a compartir:

La verdad es que hay diferencia porque desde que uno está dentro de la asociación, uno empieza a cambiar, a cambiar en lo que hace, en el comportamiento de la persona que está ahí, desde el comportamiento, desde lo que está esperando en el futuro, y no que está en la comunidad que está siempre dedicándose a lo suyo, a lo propio, pues se pone uno como egoísta, se vuelve uno egoísta, porque solo está pensando en su persona y en su familia nada más, ahí. Pero no está pensando en las demás personas, de qué forma apoyar a las demás personas, entonces es como una actitud egoísta, y estando dentro de una asociación hay compromisos también, de poder transmitir lo que uno está aprendiendo para los demás, entonces desde ahí se sufre un cambio hacia las demás personas, para decirle, empieza, por ejemplo.... cuando yo empiezo a juntarme con personas que no son socios y me preguntan, “¿qué esperan de la asociación?, ¿o qué ganas con estar ahí?”, pues yo les comienzo a contar: el cacao, la miel, que estoy aprendiendo, que tengo salidas y ahí aprendo más, pues no podía antes, no podía hablar con un público, era muy chiveada, era muy nerviosa. Pero ahora, aunque los nervios no se me han ido totalmente, pero ya puedo expresarme frente a un público, puedo pararme frente a un público, puedo dirigir a un grupo, pero eso empezó desde el cambio, desde que estoy involucrada dentro de las asociaciones, desde ahí empezó la participación de las personas. Si estamos solos en la comunidad, vamos a ser siempre los mismos, pero igual no hay cambios (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Es importante notar la conexión que la entrevistada KB02 realiza entre la vida en la asociación, los beneficios que se adquieren, los conocimientos y los cambios de vida que ella percibe en su persona. El rol que juega en la asociación y su participación en grupos comunitarios le dieron una plataforma para expresar sus deseos personales de estar involucrada en “la vida pública” de la comunidad. Las asociaciones son un espacio en el que recibe la satisfacción de involucrarse en los procesos de toma de decisión, de liderazgo, y es por esa razón que adquieren el significado que la entrevistada les atribuye: el poder de incidencia en la comunidad:

Pues, la verdad, de lo que más me va a servir a mí es cómo incidir dentro... cómo poder incidir dentro de la comunidad, porque uno está dentro de la asociación, desde ese lugar uno puede aportar sus ideas, puede contribuir a decisiones que se tomen, y lo que se quiere es que cuando salgamos de la asociación o ya no estemos, pues esos conocimientos poder usarlos para el beneficio de la comunidad (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Por otro lado, la entrevistada hace énfasis en los cambios subjetivos que vivió a partir de su involucramiento en los espacios de participación comunitaria, para ella, los cambios

materiales se expresan o repercuten, principalmente, en el “cambio de actitud”, la visión personal que tomó y que satisface coherentemente con sus objetivos de ser una persona que participa y lidera en su comunidad. La vida doméstica representa, para la entrevistada KB02, un “encierro”, y es lo opuesto a lo que ella busca como proyecto de vida:

Sí, la verdad es que hubo muchos cambios. Primeramente, cambio de actitud, porque cuando una persona solo está en casa o se dedica solo al trabajo que uno normalmente está acostumbrado a hacer, de estar en casa, tortear, lavar los trastos, ir a cortar cardamomo, ir a tapiscar, uno solo está encerrado en su mundo. Pero cuando uno ya sale, ya escucha, ya aprende, ya ve otras cosas nuevas, ya uno ya cambia de actitud, ya la mente de uno ya se abre, ya uno no queda estancado ahí donde uno está, tiene que ir a aprender nuevas cosas, quiere hacer nuevas cosas. Y la verdad que a mí me ayudó bastante involucrarme en el Proyecto Lachuá y en FUNDALACHUÁ, me ayudó bastante, puedo decir que tengo más capacidades, más experiencia sobre muchas cosas, que trabajé con un grupo de mujeres, con grupos de jóvenes, también con personas con discapacidad, y ya puedo decir que puedo defenderme, aunque mi nivel académico no es tan alto, y digamos, mi carrera fue así una vez a la semana, estudié una vez a la semana, pero a pesar de esto, pues siento que tengo las capacidades que las personas que pudieron tener una educación formal. Y sí, la verdad que eso me ha ayudado a mí para poder seguir adelante, para seguir luchando en esta vida porque tengo metas, tengo metas que cumplir en esta vida, porque... más que todo por mis hijas, porque ya tengo 3 nenas (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

En este estudio no se tomó en cuenta las variables de género de las personas entrevistadas para analizar el problema de la participación comunitaria, sin embargo, se debe mencionar que en el caso de la entrevistada KB02 existen indicios de la toma de conciencia de género en las relaciones que se dan en la asociación K’atb’alpom y ADIMIL, lo cual podría explicar también las motivaciones de ella para salir del ambiente privado del hogar y participar en la vida pública de la comunidad:

Si no fuera parte de la asociación, quizás fuera diferente todo, la verdad, todo sería diferente todo. No estaría aquí hablando con usted, seguramente, no estuviera dentro de esta escuela apícola, no sé. Quizás estuviera en la parcela, haciendo mis quehaceres, o tal vez estuviera en la casa, haciendo el trabajo de mujer. Pero no estaría en esta parte. La verdad que hay tanta diferencia entre estar en una asociación y estar fuera (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Por último, la trayectoria de lideresa en la comunidad y los valores que maneja, determinan la visión que sostiene de las asociaciones comunitarias a las que pertenece, la cual se observa en otra dimensión: objetivos que otorga a la asociación. Se puede descomponer los objetivos en tres niveles diferentes, según la visión de la entrevistada KB02.

Primero, para alcanzar el desarrollo de la comunidad se hace necesario que los socios aprendan, a través de la asociación, a diversificar su producción agrícola, lo cual ella estima que traería un mejor ingreso para las familias de la comunidad. Sin embargo, esto sería posible con un cambio de mentalidad en los socios, pues ahí reciben capacitaciones, pero también porque en la asociación “salen de la comodidad” de lo que saben y hacen actualmente, adquiriendo nuevos conocimientos:

Necesitamos que haya desarrollo dentro de nuestra comunidad, dentro de nuestra asociación, uno de los objetivos de KB es que a través de la asociación muchas familias puedan llegar al desarrollo en sus comunidades, a sus hogares, porque si una asociación solo está por ver qué saca, pues de qué sirve, entonces uno solo está viendo su propio bien, pero necesitamos desarrollo para nuestra comunidad, necesitamos que las personas socias de KB, puedan llevar algo al hogar, puedan cambiar de mente, de mentalidad, que puedan ya pensar no solo en un producto, en un cultivo, sino que puedan ellos también empezar a pensar en la diversidad de cultivos para poder mantener a la familia, pues eso trae desarrollo y solo a través de una asociación donde haya capacitaciones, donde haya motivación pues, solo estando uno ahí puede tener cambios. Fuera de ahí uno siempre va a estar cómodo con lo que sabe y con lo que hace (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Los cambios de mentalidad y motivación en la asociación de los que habla, son explicaciones que le es posible dar porque es el resultado que ella experimentó y que estima como los cambios importantes que vivió a partir de su participación.

El segundo nivel de los objetivos se refiere al logro del desarrollo para la comunidad a través de la unión que existe en la asociación. Como se ha visto, para la entrevistada, la asociación representa la capacidad de incidir en la comunidad, y también considera que la capacidad de incidir como grupo puede tener resultados favorables para el desarrollo de la comunidad. La estabilidad del precio del cacao en el mercado que participan, es un ejemplo que ella cita para argumentar que la unión puede llevarlos a encontrar la misma estabilidad para los otros

productos que se cultivan en la comunidad. Por lo tanto, ella considera que la asociación debe atraer a más personas a involucrarse:

La verdad es que las asociaciones sirven bastante dentro de una comunidad para apoyar el desarrollo de una comunidad y nuestro compromiso es difundir el mensaje a otros que solo unidos podemos llegar a nuestras metas, a nuestros planes que nos hemos propuesto y a los planes que hay, que deben surgir en la comunidad que sean para bien. La verdad es una visión que juntos podemos lograr buenos resultado, por ejemplo, se me ocurre que ahora que el cacao, pues ya hemos conseguido y hemos establecido un precio, hemos conseguido un precio estable, pues eso algún día eso a través de la asociación pudiéramos también mantener los precios del cardamomo, del maíz, no sé de qué forma, poder vender los productos de los cultivos que tenemos en la comunidad (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

Como tercer nivel de los objetivos de la asociación, la entrevistada considera que K'atb'alpom debe buscar su autosostenimiento independientemente de la fundación y tener la capacidad de contar con sus propios trabajadores. El uso del término “empoderamiento” sobre este punto es notorio, pues se refiere a la capacidad que desea que la asociación tenga de tomar sus propias decisiones y asegurar su continuidad como una asociación fuerte. La noción de sí misma como una persona que lidera y que vivió un proceso de cambio a través del desarrollo de capacidades que la llevaron a puestos de decisión, es el catalizador de esta visión que tiene para K'atb'alpom:

Y pues también, más adelante, una de las propuestas es que K'atb'alpom tenga sus propios trabajadores, que pueda autosostenerse, que pueda poner sus propios fondos y que sea independiente, que ya no sea manejada por FUNDALACHUÁ, no estoy diciendo que no se esté haciendo bien, pero desde que empezamos a empoderarnos de nuestra asociación, vamos a ver cambios, pero si esperamos toda la vida a que alguien más trabaje por nosotros, decida por nosotros, nunca vamos a... Eso es, tener sus propios trabajadores, ser una asociación fuerte (KB02, comunicación personal, 24 de julio de 2017).

El rol que la entrevistada KB02 cumple dentro de la asociación K'atb'alpom (y en ADIMIL) se construyó gracias a la convergencia de diferentes factores, entre los que se rescatan las motivaciones de aprendizaje y el deseo de tener un papel en la vida pública de la comunidad y una facilidad (quizás adquirida) para ser líder e incidir en otros; las capacidad que adquirió con su participación en distintos espacios dentro de la comunidad la llevaron a consolidarse

como una persona de confianza para los demás, pero debe considerarse esa confianza también como una respuesta a la acumulación de conocimientos en la entrevistada, y la carencia de las mismas capacidades para ejercer puesto de dirección y administración en los socios que no han tenido la misma trayectoria.

Los valores comunitarios y solidarios también han sido parte del desarrollo de su rol como lideresa dentro de la comunidad, los cuales tienen el efecto de formar una visión de la asociación y de ella como socia en la que los objetivos están fijados en el desarrollo económico de la comunidad, pero también en la importancia de la unidad para lograr alcanzar los resultados que se esperan. La unidad que ella evalúa como necesaria para estabilizar los precios de los productos que venden son un cálculo racional en donde el fin es un bien común, en el que ella también tiene una parte de beneficiada, pues es una productora de cacao.

Finalmente, a pesar de la sobrecarga de trabajo que expresa, su compromiso con las asociaciones ha hecho que permanezca en una posición dentro de la junta directiva desde sus inicios en ambas. Los beneficios que ella valora son los conocimientos que adquiere y que espera que le servirán en el futuro en un empleo remunerado o en su propio negocio.

2. La Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá (ASODIRP)

La Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá (ASODIRP) fue fundada en el año 2004 en la Aldea Rocjá Pomtilá en el municipio de Cobán, Alta Verapaz y estuvo conformada en sus inicios por personas de la comunidad que deseaban aprovechar la oportunidad de ofrecer servicios turísticos en su aldea. Luego de 2 años de dedicarse exclusivamente al turismo comunitario, comenzaron a sembrar cacao en las plantaciones familiares de algunos socios:

La asociación se formó a mediados del 2004 y se organizó... Primero, comienza con el turismo, el turismo fue que lo atrajo para poder organizarse, pensando que más adelante iba a tener menos, un poco de ingreso para las familias, todo eso. Y la asociación, ahí tuvimos, también algunos proyectos, por ejemplo, lo que es el cacao, que se inició ya como en el 2005, 2006, no recuerdo bien ahorita, pero sí, ese tiempo fue que iniciamos con el cacao, entonces ya las familias fueron obteniendo sus plantas, plantitas de cacao para sembrarlo en la parcela, todo eso. Entonces, así poco a poco, fue incrementándose la cantidad de plantas que uno fue sembrando en su parcela, hoy en día, hay como 20 personas o familias que tienen su plantación de cacao y con eso, pues les ayuda a ellos para poder tener unos ingresos y creemos que eso es, pues, lo que se venía buscando cuando se hizo la asociación o se organizó (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Uno de los objetivos de unirse fue el de facilitar su coordinación con otras organizaciones que ofrecieran proyectos de desarrollo comunitario en la región, el Proyecto Laguna Lachuá fue el promotor de la conformación de una junta directiva y un grupo de socios que se unieran con este fin. Por otro lado, la asociación ASODIRP se interesó por el turismo comunitario y gestionó la cooperación con otras iniciativas sociales del mismo sector:

Pero sí a través del turismo obtuvimos algunos apoyos, por ejemplo, el lugar que tenemos aquí, las construcciones, todo eso fue a través de un proyecto de una organización de Costa Rica que, como le dijera yo, aquí en Chimaltenango hicimos alianza con ellos, y ellos nos apoyaron en buscar ese proyecto. Y así fue que logramos fortalecer un poco más lo que era el turismo. Y así fue que logramos los proyectos (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

En la actualidad, los socios de ASODIRP se dedican principalmente a la producción de cacao, y mantienen los servicios de turismo comunitario, además están incursionando en el aprendizaje de la apicultura con un proyecto gestionado desde la Fundación Laguna Lachuá.

Estos productos y servicios que constituyen su actividad económica han sido parte de proyectos de la cooperación internacional y de instituciones estatales que han tenido acercamiento a la comunidad por medio de FUNDALACHUÁ. El entrevistado AD01 estima que su acción organizada ha servido para hacerse notar y facilitar el acceso a los proyectos de desarrollo que han obtenido en la comunidad:

Porque más antes, pues costaba un poco, así individualmente, costaba. Entonces ya así organizada, pues, podíamos obtener más apoyo de otras organizaciones, entonces así hemos estado y hasta hoy día eso hemos estado haciendo con lo que es... sembrando cacao, y también el turismo. Pues, como ya dije, cada familia obtiene unos centavos para poder pasar los días también, porque eso le ayuda a cada uno. Y de ahí otros cultivos también los ha trabajado, por ejemplo, lo que es el maíz, pero el maíz, pues, con el tiempo, con este tiempo que pasó que está muy bajo el precio, casi no resulta, pero sí más nos hemos inclinado más a lo que es el cacao (comunicación personal, 20 de junio de 2017).

ASODIRP se define como una organización que busca alcanzar el desarrollo de la comunidad Rocjá Pomtilá a través de la venta de la producción agrícola, apícola y de los servicios de turismo que ofrecen. Por medio de la asociación se espera que las familias tengan acceso al mercado local y se puedan autosostener:

La meta sería, tal vez, de ir mejorando, que cada familiar vaya buscando su desarrollo y que algún día, pues ya tenga cómo poder sostenerse, la familia, todo eso. Eso es lo que se ha buscado, porque cuando se hizo, cuando se organizó la asociación, pues se pensó eso, de que cada familia, pues, algún día va a tener sus cositas, va poder mantenerse sola, de hacer a través de sus siembras y de todo lo que tenga. Eso es lo que se persigue (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

La unión del grupo como una forma de visibilizarse y postularse a recibir proyectos de cooperación de otras organizaciones y el acceso a la venta de sus productos son los 2 objetivos generales que dirigen las actividades de ASODIRP y se puede entender esto como el resultado de un cálculo en el que se analizaron las condiciones de infraestructura y geográficas que ponían a la comunidad en una posición de “marginalidad”, y la propuesta del Proyecto Laguna Lachuá que promovió la noción de la unión de la comunidad para facilitar el contacto con los agentes exteriores que podían ayudarlos con proyectos de desarrollo comunitario.

La asociación, entonces, se constituye como una respuesta a una situación inicial desfavorable para el acceso a tales proyectos y de una producción comunitaria que no era rentable para las familias¹⁴, la acción colectiva dentro de la asociación se dirige hacia la gestión de las relaciones que los benefician y cumple su propósito de facilitar el contacto entre los agentes externos (organización internacionales y locales de cooperación, empresas locales que compren sus productos, visitantes que hacen turismo comunitario) y la comunidad:

Bueno, ahí platicando y viendo los problemas que se tenía en la comunidad, que era muy... pues, como estamos muy retirados del pueblo también, y casi nadie, supongamos, la municipalidad casi no nos daba, para otras organizaciones costaba el ingreso hace años, pues, porque la carretera no se prestaba para venir, entonces fue que nosotros pensamos, de repente organizándonos podrían escuchar más, que estar más organizados, entonces fue así que nos organizamos y empezamos entre varios, como unas 10 personas pensamos esto y fue que fundamos la asociación (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El cacao es el producto que genera más ingresos a ASODIRP actualmente, su producción es la actividad sobre la que giran muchas de las tareas de la asociación y de las acciones conjuntas a las demás instituciones con las que se relacionan. El cacao llegó a ser el producto principal para ASODIRP gracias a la iniciativa del Proyecto Laguna Lachuá, quienes recibieron financiamiento y plantas de cacao de parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala (MAGA), lo cual sirvió para la construcción de infraestructura para viveros de plantas de cacao y, posteriormente, para su siembra y el trabajo de poscosecha:

... Eso fue a través del Proyecto Lachuá, en aquel tiempo, que tiempo después se organizó lo que es FUNDALACHUA, entonces fue a través de ellos que se trajo, ellos buscaron financiamiento para eso, y fue que se trajo la semilla de Honduras. Y se sembró, se plantó aquí, se hizo el vivero, más que todo,

¹⁴ Más adelante se abordará con mayor detenimiento la situación pre-asociación de uno de los entrevistados, en la que se puede comprender la razón para cambiar el cultivo de cardamomo y maíz como fuente principal de ingresos familiares por el cacao, y más recientemente, con la producción apícola.

y después cada quien llevó a su parcela las plantitas. Así fue que se logró hacer esos proyectos de cacao.

... Cuando se hizo el vivero, pues, el MAGA, en aquel tiempo nos apoyó, como que nos hubiera pagado las plantitas de cacao, nosotros el vivero y ellos nos dieron el dinero para trabajar lo que era ese vivero. Así fue que logramos algunos proyectos, ayudas así económicas, podemos decir, eso nos dejó un poco de dinero, pues, para poder seguir trabajando, para construir las secadoras que tenemos, todo eso, que eso también lleva un poco de dinero (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

La continuidad de la asociación fue favorecida por la venta de cacao que realiza a una empresa exportadora¹⁵, esa relación comercial es la que sostiene económicamente a ASODIRP, además de su relación con FUNDALACHUÁ, la cual facilita los servicios de capacitación, asesoría técnica agrícola a los productores y gestiona proyectos de desarrollo comunitario con otras organizaciones:

Una vez platicamos con los socios, los que tienen cacao, que si no fuera por el cacao, hubiera desaparecido porque, digamos, ahorita lo que lo está ayudando es el cacao, porque los que sembraron, se pensó que no se iba a conseguir donde vender, pero gracias a Dios que se logró a una empresa que llega a comprar el cacao. Entonces, ahí es donde la gente está contenta también porque, si no estuviéramos, no tuviéramos cacao, como le digo, tal vez la asociación ya hubiera cerrado, terminado, digamos así, si no hubiera algo que lo sostuviera. Entonces lo que es el cultivo de cacao, pues ha venido a ayudar de gran manera y esperamos seguir adelante con eso. Con el tiempo, pues va a ir cambiando más (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Su forma de organización se compone de una junta directiva “son 7 personas que la conforman, un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, y tres vocales” (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017), y de distintas comisiones que son creadas para cumplir con la realización de las tareas que son necesarias para el funcionamiento de la asociación:

Bueno, si hay algún proyecto, ahí sí hacemos comisiones para que cada comisión ya se encargue de... por ejemplo, si hay un vivero, así como tenemos ese vivero pues, hay ciertas personas que están

¹⁵ FUNDALACHUÁ facilitó el contacto con la misma empresa exportadora que compra el cacao a las 3 asociaciones comunitarias productoras de cacao que se estudiaron.

encargadas de ver cómo se va llevar a cabo el proceso del vivero, todo eso. Entonces, las demás personas solo están ahí al tanto, dicen, "bueno, hay que hacer un trabajo ahí", pues se les nombra quienes van a ir. Entonces tienen que llegar para que se haga el trabajo que se requiere, entonces por eso digo que hay que hacer comisiones para que todo eso salga bien. Porque si no hay comisión, ciertas personas van a decir, "bueno, él lo va hacer", entonces no, nadie. Entonces lo que se hace es hacer comisiones (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Ejemplos de estas comisiones son la comisión de comercialización y la comisión de la plantación de la asociación, para las cuales se eligen a personas en una asamblea general y se delegan las tareas que le corresponde a cada persona. De esta manera, se aseguran de que habrá alguien encargado de supervisar las diferentes áreas de operación de la asociación y mantendrá al tanto a la junta directiva y a la asamblea general de socios del trabajo que se necesita hacer:

Bien, han funcionado. Por ejemplo, nosotros tenemos una, varias comisiones. Comisiones que, por ejemplo, en el cacao, ya para la compra de cacao... tenemos comisión de quienes somos encargados de comprar, quien es el encargado de pagarle a los socios el cacao y la venta, o sea, la venta de cacao cuando vienen a recogerlo. Porque también tiene que haber gente, personas encargadas de eso, para que ellos sean los responsables de vender. Así tenemos otras comisiones, por ejemplo, la asociación tiene su plantación de cacao, hay comisión que se encarga de ver si necesita limpia, o poda, lo que sea. Entonces esa comisión es la que informa, "bueno, tenemos que hacer tal trabajo", entonces así estamos (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Por otro lado, a la junta directiva le corresponde organizar el conjunto de actividades y tutelar el funcionamiento de la asociación:

... Más que todo, velar por todo lo que es de la asociación, ver cómo marcha todo, necesitamos que la directiva esté al tanto de todo, con proyectos, dando ayuda para que la asociación siga adelante, porque si la directiva no se preocupa en nada, entonces, con el tiempo caería o se perdería la asociación porque es como si no hubiera interés (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Como se puede observar, en ASODIRP la junta directiva comparte las tareas operativas y administrativas con otras comisiones de trabajo, lo cual significa que debe existir coordinación entre diferentes socios que integran esos órganos de la asociación. La delegación de tareas es un ejercicio participativo y democrático que resulta en la repartición

de las responsabilidades entre los socios, proveyendo, además, espacios de involucramiento y trabajo que no se limitan a las 7 personas de la junta directiva:

Por ejemplo, ahora que hay un vivero, hay un grupo de personas como de 20, entonces ya dentro de ese grupo ya se decide quién, entonces se selecciona... Todos los que están ahí. “Bueno, dejemos a tal persona, a tales personas para que ellos sean encargados de avisarnos qué es lo que se requiere”, eso es lo que se hace (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

De la misma manera, se ha comenzado a involucrar a los jóvenes de la comunidad (las hijas e hijos de los socios), en las actividades de la asociación. Su participación se observa en las capacitaciones sobre el manejo de cacao y en algunas tareas administrativas. Existe la intención que los jóvenes continúen con la dirección de la asociación y sean quienes participen de los proyectos de desarrollo comunitario en los que pueden aprender del trabajo productivo que actualmente se realiza en la asociación:

Pues, yo mi idea pues, tal vez, un día vamos a trabajar, a luchar nosotros para que los hijos, un día van a cambiar, trabajar más que nosotros... Pues, los jóvenes están de acuerdo, les gusta, pero hasta ahora estamos iniciando. Hay un grupo de jóvenes, señoritas, que sí van a aprender todo... Ahorita se ve un poco eso que están en el proyecto también, están con ánimos, con ganas de hacer las cosas. Estoy mirando que sí vamos a poder (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

2.1. Las normas de la asociación y los objetivos de la participación

Existen diferentes lugares y momentos en los que los socios se reúnen para enterarse de lo que sucede en la asociación, para tomar decisiones y ser informados de las actividades relacionadas a los proyectos que se ejecutan. Las reuniones que se realizan tienen objetivos específicos para cada una y son los momentos en los que sucede el intercambio de información entre los socios, las comisiones de trabajo y la junta directiva. Además, las reuniones son los momentos en los que se aplican muchas de las normas de la asociación en cuanto a participación y organización:

... Bueno, hemos tenido nuestra asamblea que es anual, y hay reuniones extraordinarias. Pero hay reuniones que se hacen constantes, porque en el caso de proyectos de cacao, que a veces se necesita reunir a los que van a sembrar, para que se enteren cómo va el avance del vivero, algo así. Entonces

hay reuniones, se hacen casi semanal, para informarles de los trabajos que se están haciendo. Pero, y... más que todo la junta directiva hace su reunión a parte... para ver cómo van, si hay proyectos que se están solicitando o no, pues, eso se trata ya, lo trata lo que es la directiva (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Dentro de ASODIRP existen distintas normas que regulan la asistencia y la participación de los socios en las reuniones y en las demás actividades que se realizan, como los proyectos de desarrollo, el programa de créditos, etc. La principal norma sobre la asistencia se refiere al requerimiento de estar presente y participar en las reuniones informativas y de toma de decisión para seguir siendo considerado un socio activo y ser parte de las actividades que benefician a los socios. Al incurrir en la inasistencia, se deja de convocar a los socios y no se les toma en cuenta para los proyectos o reuniones de la asociación:

Si no participa una persona, como diría, es como que si se está alejando de la asociación, entonces no se toma en cuenta porque no quiere participar. Entonces aquella persona que no participa, entonces se está alejando, no quiere, se le llama a reunión... entonces, a veces no viene, entonces no quiere nada, como que se quiere retirar de la asociación (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

La definición de esta norma está ligada a las motivaciones de los socios a buscar ayudas a través de los proyectos que se gestionan con otras organizaciones, los cuales requieren de un cumplimiento de objetivos que muchas veces incluyen capacitaciones, medición de resultados y evaluaciones técnicas, que solamente son posibles si los socios están presentes y se involucran en el cumplimiento de las actividades del conjunto del proyecto:

... Porque tampoco podemos decir que es socio uno, y pues, solo estaría ahí esperando, nada más, sino que tiene que participar también en reuniones, en... a veces hay capacitaciones, si solo quiere recibir, entonces, tampoco, tiene que poner un poco de su tiempo también. Entonces la asociación exige que sea activo, pues, que participe en cualquier actividad que se quiera hacer para que pueda obtener algunos beneficios. Eso es lo que la asociación requiere de uno (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017)

Esta es una norma de la que se hace mención desde el inicio del involucramiento de los nuevos socios, y su importancia se explica con las razones por las que la asociación fue creada. En primer lugar, si se considera que la unión de personas en una asociación es lo que ha permitido la visibilización de la comunidad y facilitó la llegada de organizaciones

cooperantes para el desarrollo, es vital para su continuidad que siga existiendo el grupo y se comprueben los resultados en la comunidad de los proyectos que se ejecutan:

Bueno, tal vez una de las razones pues... como decía hace un rato, que así individualmente, pensamos que iba a ser difícil que podríamos lograr unos apoyos así como proyectos, entonces se pensó organizar un grupito que dijo, "bueno, organicémonos, tal vez ya estando organizados pues, podríamos lograr algunos proyectos para poder trabajar las parcelas", decían así. Pensó y se hizo la organización y poco a poco, pues sí, fuimos viendo que sí era bueno organizarse uno para poder obtener algunos proyectos. Entonces ya la gente pues, están organizados, pues están contentos pues, que ellos ven resultados más o menos de lo que había hecho anteriormente.

... Bueno, se le informa desde un principio que toda aquella persona que quiere obtener algún beneficio tiene que participar, tiene que estar ahí al tanto (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017)

En segundo lugar, la norma sobre la participación y la asistencia en asambleas y reuniones también es importante porque en estos espacios es donde se intercambia información y se toman decisiones relacionadas a aspectos como el funcionamiento de la asociación, la repartición de tareas, el uso de las ganancias de las ventas de la producción, elecciones de la junta directiva y comisiones de trabajo, entre otros.

El flujo de la información en la asociación está afectado por la cantidad de personas que reciben los mensajes. El flujo de información es importante para la toma de decisiones, determinando su calidad, pero también la naturaleza democrática y participativa de las mismas, además, tiene un impacto en los resultados del trabajo de los socios:

Sí porque si solo uno lo va a pensar, o lo va a hacer, entonces a veces van a haber unos que van a estar inconformes, "que ¿por qué se hizo de esa manera?, que solo uno lo negoció o lo trato esa cuestión, por qué no nos avisaron". Entonces ya vienen comentarios fuertes (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Las inasistencias y la falta de participación es un riesgo al orden democrático de la asociación, en tanto abre la posibilidad del acaparamiento de la información y de la palabra en la toma de decisiones en la personas que sí asisten, lo cual puede provocar desacuerdos posteriormente o conflictos entre los socios que no dieron su opinión ni su voto en la toma de una decisión. Con la asistencia y participación de los socios en las reuniones se asegura

que las personas estén enteradas de los sucesos y puedan hacer valer su derecho al voto en las cuestiones que se discutan:

Pues, la verdad que, para mí, cuando se toman las decisiones en la asociación siempre se hace en reuniones, o sea que no puede solo la directiva "bueno, hagamos esto y...", sin el consentimiento de los demás socios, entonces lo que se hace es, para decidir algo, pues tenemos que reunirnos, llegar a acuerdos, si lo hacemos o no lo hacemos (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017)

Por otro lado, una de las bases del carácter democrático de la asociación es la elección de la junta directiva por medio del voto en una asamblea general en la que se proponen a los socios y se asignan los puestos que cada uno ocupará.

Es por votación. Se hace así, regularmente aquí. Bueno, aquí algunos que no pueden escribir, no pueden leer. Entonces, levantando la mano nada más, en señal de que están de acuerdo que tal persona sea parte de la directiva. Sí, así se hace (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Durante el momento de la elección de la junta directiva se evidencia la aplicación de, por lo menos, otras 2 normas relacionadas al orden democrático de la asociación, y a la cuestión ética de los socios en la comunidad. Ambas normas se relacionan con el resguardo de las relaciones de participación y de los objetivos de la asociación.

La norma sobre la asistencia que se mencionaba anteriormente también es aplicada a la hora de las elecciones a la junta directiva en la asamblea general, pues si se considera que una persona no asiste regularmente a las reuniones, se le descalifica para optar a algún puesto en ese órgano de la asociación:

...También en ese momento la persona vino y la gente que lo quiera elegir y tal vez esa persona, pues, anteriormente no estuvo asistiendo, entonces ahí también puede ser que no se elija, porque, de repente, él acepta el cargo y no lo cumple. Tiene que ser la persona activa, que esté constante en reuniones, cuando se les convoca, uno de esos sí se puede (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

La razón de aplicar esta norma al momento de las elecciones tiene una explicación práctica, pues los puestos de la junta directiva requieren que las personas realicen distintas tareas administrativas y que dirijan las reuniones con los demás socios, por lo tanto, las personas con participación más activa son las que son electas. Sobre este hecho se puede notar la construcción de un orden de relaciones en el que se van creando disparidades en la

organización de la asociación. Por un lado se tiene a quienes son vistos como comprometidos y activos en la asociación, y se les “premia” con la delegación de más responsabilidades (que también implican una posición de poder); por el contrario, a los socios con menos participación y asistencia se les “castiga” con la restricción de optar a los cargos de mayor responsabilidad en la asociación.

Este fenómeno puede ser explicado utilizando las premisas de Jon Elster en el estudio de las normas sociales, si se considera que en la repartición de responsabilidades (premios y castigos) se operativiza la norma que es conocida por los socios, lo que podría terminar causando sentimientos de orgullo o culpa, según sea el caso de cada persona. Sin embargo, esto también estaría relacionado con el distanciamiento de los socios a quienes no se les encomiendan tareas dentro de las actividades de administración de la asociación.

Además de la norma sobre participación y asistencia, se considera otro aspecto a la hora de elegir a la junta directiva: la calidad moral de la persona que es propuesta para ocupar un cargo:

... Si la persona que se está eligiendo, se sabe algún problema o de algo que no esté bien, que estuviera haciendo, entonces sí, ahí se impide. Pero mientras no haya algún problema, pues, ahí se nombra a la persona, se elige a la persona (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

... Entonces, ahí también si en la comunidad tuviera un problema, digamos, tal vez, es una persona que le gusta robar, digamos así, eso tampoco podemos tomar en cuenta. Ya no estaría correcto (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Estas consideraciones que se hacen del comportamiento de las personas que pueden ser electas para participar en la asociación refleja la intención del grupo de mantener normas para la convivencia y el respeto dentro del grupo pero también en la comunidad donde se encuentran.

2.2. El estado del problema de la participación y el paradigma de los proyectos de desarrollo comunitario

Teniendo en cuenta las razones de la creación de la asociación, la forma en que se introdujo la idea de asociarse para obtener acceso a proyectos de desarrollo comunitario y las normas que se encuentran vigentes, se puede determinar que el problema de la participación en ASODIPR actualmente se relaciona con un “paradigma de los proyectos de desarrollo¹⁶”, y la visión que existe de los fines de la asociación y su relación con los agentes externos.

En primer lugar, se puede mencionar que la norma sobre la asistencia y la participación en las diferentes reuniones es una condición para el acceso a estar involucrados en proyectos de desarrollo que la asociación gestione, que nace de la experiencia de socios que no cumplieron con el trabajo que les fue requerido para completar los objetivos de los primeros proyectos de plantación de cacao en la comunidad. Se indica que algunos socios recibieron las donaciones de plantas de cacao para que fueran sembradas en su propiedad, pero no lo realizaron, afectando negativamente los resultados del proyecto. Por tal razón, a las personas con un historial de inasistencia o poca participación se les deja de considerar socios activos y con ello se les priva de ser incluidos en los proyectos de desarrollo que la asociación gestione:

Sí, porque ahí se... bueno, se le informa desde un principio que toda aquella persona que quiere obtener algún beneficio tiene que participar, tiene que estar ahí al tanto pues, si esa persona no quiere nada, porque a veces nos ha pasado con el cacao, hay personas que se dice, "bueno, mejor démosle", entonces no cumplen con sembrarlo, no sembraron su parcela más que todo, entonces no quieren nada. Saber qué es lo que quieren. Entonces mejor se le deja ahí porque no se le puede obligar, ahí se queda (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Sin embargo, se debe considerar que existen factores materiales desiguales que juegan un papel en las relaciones de trabajo y participación en la comunidad. Por un lado, se explica

¹⁶ Aquí se habla del “paradigma de los proyectos de desarrollo” cuando se refiere a una visión de la asociación en la que se espera la ayuda económica o en especie de organizaciones de cooperación internacional o de instituciones locales, condición que se pone a la hora involucrarse y mantener una relación de participación activa como socio.

que los socios que poseen su propia tierra y son productores de cacao son quienes más participan en las reuniones y actividades de la asociación, llegando a ser el 50% del total de 72 socios inscritos actualmente. Esto quiere decir que la otra mitad de los socios está vinculada a la asociación en una relación de trabajo (como jornaleros en las plantaciones de otros socios o en la plantación de la asociación) y/o con una expectativa de tener acceso a los proyectos de desarrollo que llegan a la comunidad por medio de la asociación:

Bueno, como la mayor parte ahorita, casi todos están, han ingresado a lo que es a la siembra de cacao, casi la mayor parte. Ahora los que tienen plantación de cacao, ahora sí les interesa a ellos, pero como le digo, aquellos que no, ahí sí que no se puede hacer nada con ellos. Los que están, los que tienen plantación de cacao sí están interesados, sí vienen cuando se dice tal reunión, ahí están. Aunque también hay algunos que tal vez por algunas otras situaciones no vienen, pero sí se enteran, preguntan qué fue lo que se trató, ya se les da la información,... pero casi ahora los que están activos, podemos decir, pues sí están respondiendo (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Actualmente, bueno, casi... como teníamos 72 socios, casi 50% son los que están activos ahorita (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Con la expectativa de recibir ayuda a través de los proyectos de desarrollo se creó una visión en los socios que fija el interés de estar involucrados en la asociación en los beneficios que se reciben con esos proyectos y evalúa su relación con la organización considerando, primeramente, el cumplimiento de esa expectativa que configura el paradigma de los proyectos de desarrollo.

Sobre este punto se puede observar la descomposición de las relaciones de participación en 2 formas:

En primer lugar, la inasistencia de los socios en las reuniones puede ser explicada por la falta de pertinencia para las personas que no son productoras independientes de cacao, tema que es la principal actividad de la asociación actualmente. Además, existe desconfianza en la asociación que nace de experiencias pasadas en las que algunos socios no tuvieron satisfacción con la toma de decisiones y la repartición de beneficios entre los socios:

A veces se les convoca a reunión, pues, a veces no asistían todos, pues 50% nada más, entonces era un problema para todos porque ahí donde no se da... pues la otra parte no se entera de lo que se está

haciendo, qué es lo que se quiere hacer, solo una parte nada más y ahí es donde se van quedando las personas. A veces se les trata de invitar nuevamente, pero ahí igual, no llegan. Entonces, eso es uno de los problemas... (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Pues, tal vez los que no asisten pues, tal vez, piensa que lo que va a platicar es mentira o no es cierto, algo así. Entonces, hay veces que... antes hubieron problemas de la comunidad, y entonces piensan ellos que tal vez igual, y la misma cosa van a hablar o así, entonces no les interesa... por ejemplo, cuando se hicieron estos ranchitos¹⁷, recuerdo yo que se les convocó, salieron para 26 familias, se les convocó, se dijo que asistieran a una reunión, se les iba a seleccionar a la gente quienes iban a obtener sus ranchitos. Pero no vinieron todos, costó que se hallaran, de los 26, 24 se iba a distribuir así en familias, y 2 se quedaron aquí en la sede de la asociación. Entonces costó, pero de repente, alguien de los que no vinieron se enteró después, y ya quería que se le diera, pero como no estuvo en el momento. Entonces esos también son un problema porque ya estaba exigiendo que, "me tiene que tocar a mí". Entonces, como le digo, a veces con la inasistencia ahí cuando ellos no se enteran, entonces como se les dice, que tienen que estar para poder definir quiénes van a obtener ranchitos. Entonces ahí es donde se ha tenido bastantes problemas (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Como en este caso, la inasistencia es causa de desinformación y la poca participación provoca el deterioro de las relaciones entre los socios. Si las personas no se enteran de lo que sucede en la asociación y no participan en la toma de decisiones, no emiten su opinión o su voto, se da lugar a la desconfianza y al rechazo de las decisiones que se toman cuando el socio inconforme no está presente. Ese deterioro de las relaciones lleva a la consecuencia de contar con solamente el 50% de participación de los socios inscritos.

En segundo lugar, considerando lo anterior y las normas que permiten que los socios activos sean los beneficiarios de los proyectos de desarrollo, existe una crítica en la comunidad en la que se expresa la inconformidad con el acaparamiento de los beneficios en las mismas personas. Al ser un socio activo, las personas pueden optar por involucrarse en los proyectos que la asociación gestiona con otras organizaciones, esos proyectos usualmente incluyen

¹⁷ El entrevistado hace referencia a un proyecto de turismo comunitario en el que la asociación obtuvo la donación de 26 ranchos que fueron construidos en la comunidad como hospedaje para los visitantes, las familias beneficiadas reciben a los turistas en esos ranchos que fueron construidos al lado de su casa y reciben ingresos por el hospedaje y la alimentación que ofrecen. La repartición de los ranchos se hizo por sorteo entre los asistentes a la reunión a la que fueron convocados todos los socios.

beneficios como la donación de material de trabajo, capacitaciones, infraestructura, entre otros; y al restringirse el acceso a esos beneficios al grupo de los socios activos, se crea una “acumulación de oportunidades” de desarrollo, según la opinión de las personas que no mantienen una relación activa con la asociación:

Algunas personas dicen que, “solo ellos se están beneficiando”, tal vez en unos proyectos de siembra de cacao, que no se les da la oportunidad a ellos. Eso es lo que algunos dicen, pero eso no es así, lo que pasa es que ellos lo piensa así, por ejemplo, ahorita hay un proyecto de colmenas, se ha dicho, se ha avisado a toda la comunidad, a los que quieran ingresar se les da la oportunidad, pero a veces no quieren, entonces, lo que se hace para no perder el proyecto, pues se, a veces los que tienen cacao también se involucran también en lo que es miel, con tal de no perder ese proyecto, entonces dicen, "bueno, tiene cacao, tiene miel, tiene otro beneficio ahí, ¿por qué solo ellos, por qué solo él?"... La gente no quiere.... quieren pues, pero que uno solo se los dé así y nada más, no quieren trabajar, no quieren venir a participar en reuniones (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Sobre este fenómeno se señala la falta de voluntad de trabajo de las personas que no participan activamente en la asociación. Sin embargo, se encuentra la dificultad para explicar el análisis de costos y beneficios que las personas hacen, pues si los beneficios que se reciben no son suficientes incentivos para realizar el trabajo que se solicita y para participar en la asociación, incluso considerando la situación de desventaja que puede existir en algunos de los casos (como los socios que no son propietarios de su propia plantación), debe abordarse otros factores que juegan un rol en la toma de decisiones de los socios y que los llevan a mantener una relación alejada de la asociación y sin motivación de involucramiento:

... Los que no son socios, como le digo, se lamentan algunos, pero sí está la posibilidad de que ellos pudieran formar parte. Hay veces, después se arrepienten, bueno está algo difícil porque también hay que trabajar, entonces a veces eso les hace salir en su mente de la idea que ellos tienen (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

En esta investigación de tesis se trabajó con la premisa que la visión que los socios tienen de la asociación y de su rol dentro de ella es una parte determinante en el tipo de participación que mantienen, y en este caso existen los indicios para confirmar esta proposición. Si el trabajo y el involucramiento activo son frenos para que las personas deseen ser parte de la asociación o continúen participando en ella, se puede apelar a las expectativas que se tienen

de la asociación y los fines que los socios persiguen en ella, pues si es observada como un espacio para la recepción de ayuda gratuitamente, se creará que un rol pasivo es suficiente para pertenecer y ser beneficiado en la asociación.

Esta visión puede ser estudiada a partir de los inicios de la asociación y las motivaciones que existieron en la comunidad para crearla, el paradigma de los proyectos de desarrollo es parte central de esa visión que se mantiene hasta ahora y que se expresa en la reducción del rol del socio a la expectativa de ser beneficiario de los mismos, dejando de lado las otras áreas y formas de trabajo requeridos en la asociación, como lo son la parte productiva y de comercialización y la administración, lo cual sostiene a la organización:

... Hay varias personas que no asisten y... sí pasó un caso, digamos, se nombró, como dijo la gente o lo socios que, "ah, pueda ser que como no tiene cargo, tal vez no asiste, entonces, mejor nombrémoslo, o elijámoslo a él para que quede en la directiva". Se hizo la elección, y entonces estuvo ahí, dijo que estaba bien, que iba a participar en la directiva. Pero, unas dos veces vino en las reuniones y terminó el periodo de la directiva, igual, ya no asistía. No asistió, entonces ya ahí la gente, tomando en cuenta eso que no está bien que se nombrara a alguien que se sabe que no esté asistiendo (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Como se puede observar, la asociación ha intentado involucrar a los socios menos participativos por medio de la delegación de tareas y funciones en la organización y en el llamado a la participación de proyectos, pero la motivación a mantener una relación activa que requiere compromiso con el trabajo y los demás socios se encuentra frenada por otros factores relacionados al rol que se asume y la visión de la asociación que se ha construido.

La visión sentada en el paradigma de los proyectos de desarrollo también afecta las relaciones con la Fundación Laguna Lachuá, pues la misma visión se aplica a la relación que mantienen con esa organización:

... Bueno, nosotros estamos asociados a la fundación, tal vez con algunos proyectos que se nos pudiera proporcionar, digamos así, o algún apoyo con algún proyecto. Que hay veces que nadie viene a dar alguna información de que es lo que está haciendo, si hay algún proyecto o no. Entonces ahí también la gente empieza a dudar, dicen, "bueno, somos parte de tal asociación, de tal fundación y no vemos nada de proyectos que nos apoyen ellos", entonces también a veces, ahí también hay un poco de

discusión con eso. Pero sí, se espera pues, que poco a poco vaya mejorando eso, tal vez con apoyo para los socios (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

Otra forma en la que se manifiesta el problema del paradigma de los proyectos de desarrollo es la invisibilización del trabajo que se realiza dentro y fuera de la asociación que no está relacionado con algún proyecto de desarrollo comunitario. En el caso de las relaciones con FUNDALACHUÁ, los socios llegan a considerar que no existe apoyo hacia ellos de parte de la fundación y se espera que las relaciones mejoren por medio de la gestión de proyectos en la comunidad que la fundación pueda obtener.

Esto se dice en un contexto en el que FUNDALACHUÁ mantiene su función de proveer servicios de asistencia técnica con los socios que son productores de cacao y miel, los servicios financieros y en el contexto de la ejecución de un proyecto de desarrollo sobre apicultura en la comunidad, mencionado anteriormente.

Para dar explicación a este fenómeno se hace necesario abordar el trayecto de construcción de los roles de los socios y en la formación de una visión sobre la asociación que relaciona la estructura de organización existente, las motivaciones del involucramiento, y las formas de participación de los entrevistados.

2.3. La construcción de un rol como socio y de una visión de la asociación

2.3.1. El comisionado de las relaciones comerciales de la asociación (AD01)

El entrevistado AD01 es parte de la comisión de comercialización de ASODIRP actualmente, su involucramiento en la asociación se remonta a los inicios de la misma, pues fue parte del grupo de personas que la fundaron. En la conformación de la asociación en el año 2004 fue electo como presidente y representante legal y dejó ese puesto hasta el año 2016.

Él explica su involucramiento en la asociación en la búsqueda de mejorar sus oportunidades de obtener ayuda de otras organizaciones que permitieran desarrollar la economía de la comunidad. Previamente, la actividad económica del entrevistado AD01 era la producción del cardamomo y el maíz, pero estos productos no constituían una actividad rentable, pues

los precios a los que podía venderlos no permitían cubrir los costos de producción y obtener ganancias:

No alcanzaba porque se gastaba siempre en trabajar, en limpiarlo, en darle mantenimiento, y para cortar la fruta no podía uno solo cortarla, porque no se da a vasto uno, hay que pagar gente para cortar. Entonces, al final de cuentas, casi muy poquito lo que quedaba de ganancia, podemos decir (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Además de los precios del mercado, la comunidad tenía el problema de su ubicación geográfica y la infraestructura que dificultaba la llegada de los compradores, haciendo que los costos de comercialización aumentaran y que la relación comercial con los compradores no estuviera garantizada:

Más que todo al cultivo de cardamomo, y maíz. Sí, eso era nuestro trabajo antes de que entrara la asociación, pero también el precio era un poco barato, por ejemplo el cardamomo estaba barato, el maíz también y costaba un poco que ingresaran los camiones a comprar el producto por la carretera que no estaba adecuada para el ingreso de camiones (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Sí, a veces se les avisaba a los que tenían, a los que compraban, entonces ya venían pues, pero costaba un poco que entraran, por el camino, por la carretera que no estaba tan buena. Entonces, ya ahí fue viendo así que estaba muy barato lo que uno cultivaba, lo vendía uno barato, casi no resultaba, entonces fue así que nos organizamos (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Es importante anotar que las condiciones de infraestructura del camino a la comunidad y la ubicación geográfica fueron factores que impulsaron la idea de la unión como respuesta a la desventaja en la que se encontraba. El entrevistado AD01 repasa sobre la propuesta de la asociación como un medio para hacerse visibles ante posibles compradores, y también para llamar la atención de organizaciones de cooperación internacional y locales:

Costaba el ingreso hace años, pues, porque la carretera no se prestaba para venir, entonces fue que nosotros pensamos que de repente organizándonos podrían escuchar más, que estar más organizados, entonces fue así que nos organizamos y empezamos entre varios, como unas 10 personas pensamos esto y fue que fundamos la asociación (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

En el proceso de tomar la decisión de conformar una asociación comunitaria se pueden observar 2 partes del análisis del grupo en el que se ve a la asociación como la manera

adecuada a su situación para obtener mejores resultados en su trabajo y de acceder a la ayuda de otras organizaciones.

Por un lado, el entrevistado AD01 menciona las dificultades del trabajo individual que se remarcaban en las condiciones en las que se encontraba la comunidad económicamente: la no-rentabilidad de la producción agrícola, infraestructura que afectaba negativamente las relaciones comerciales; en el trabajo conjunto se reúnen las expectativas de mejorar esas condiciones de trabajo¹⁸, la decisión de cooperar es un esfuerzo por cambiar las circunstancias desfavorables que afectaban negativamente lo que recibían por su trabajo como productores agrícolas.

Por otro lado, se le atribuyen a la asociación significados ligados a la facilidad de hacerse notar fuera de la comunidad con el fin de recibir ayuda de otras organizaciones con proyectos de desarrollo comunitario. Estos significados se evidencian en las expectativas que se mencionaron y en la visión que se creó entre las personas de la comunidad sobre las funciones de la asociación, es decir, los fines que sirve:

Bueno, tal vez mi participación, cómo fue que me involucré es que pensando de que organizando una asociación pues, nos iba a ser más fácil para poder trabajar u obtener algunos proyectos, entonces fue así que me involucré más en lo que es la asociación. Para poder ver si podíamos obtener más recursos económicos también, porque así individual cuesta un poco, a veces no es tan fácil, por eso fue que nos involucramos más, me involucré más en lo que es la asociación (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El año anterior a la fundación de ASODIRP, el entrevistado AD01 había comenzado sus estudios de magisterio en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, razón por la cual viajaba fuera de la comunidad los fines de semana y se dedicaba a sus plantaciones el resto de días. Su

¹⁸ Las expectativas a las que se refieren están justificadas en la promoción de la organización comunitaria que el Proyecto Laguna Lachuá hizo en la región, en la que se mencionaba las facilidades que las mismas proveen para la obtención de ayuda de agentes externos y en las posibilidades de mejorar la rentabilidad de la actividad económica de la comunidad. Esto es explicado en el relato del entrevistado AD02 y también se hace mención de esta idea en las entrevistas realizadas en la Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR), que se abordara de último.

formación académica puede ser la explicación para su elección como representante legal y presidente al momento de conformarse la asociación:

En el momento que fundó la asociación fue que me nombraron como presidente y representante legal de la asociación (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

... Sí pues, antes, quizás un año antes que nos organizáramos en la asociación, había comenzado a estudiar y de ahí, pues terminé como en el 2006 (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El entrevistado AD01 ha estado inmerso en el funcionamiento de la asociación desde sus inicios, pues ocupó el cargo de presidente y representante legal por 12 años y, a pesar de no estar en la junta directiva actualmente, él continúa cumpliendo tareas de administración y de apoyo a la junta directiva de turno:

... Como desde que se fundó la asociación, puedo decir que yo fui el representante desde un inicio hasta el 2016, o sea, el año pasado.... Entonces se nombró a otra directiva, pero siempre... eso no quiere decir, que me salí o que como no soy parte de la directiva, pues ya no voy a asistir, sino que ahí siempre estoy al tanto de ellos también para apoyar en ciertas cosas, gestiones de la asociación, ya sea que ellos también acuden a mí por cualquier apoyo que ellos necesitan. Estoy ahí siempre al tanto de ellos (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El cargo que ocupó por ese tiempo y la posición que ocupa actualmente en la asociación son un reflejo de la repetición del fenómeno que se observó en la asociación K'atb'alpom que se abordó anteriormente, pues las personas que han desarrollado capacidades y acumulan conocimiento son reelectas a los puestos de administración y cumplen esos roles como consecuencia de la desigualdad en el acceso al conocimiento y a la formación que se observa en estas comunidades.

Sobre si su formación como maestro le ha ayudado en el desempeño de su trabajo en la asociación, el entrevistado AD01 respondió:

Sí, me ha ayudado... Tal vez en poder ayudar a la directiva también en llevar un poco el control de todas las actividades que se hacen en la asociación, en hacer algunas... hoy hay necesidad de hacer notas, pues se les ayuda, entonces de esa manera se ayuda a la asociación (comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Estas funciones que ha cumplido y la trayectoria que ha recorrido en la asociación lo han llevado a observar cambios en su vida personal y familiar y en la comunidad. En primer lugar, la culminación de sus estudios en el año 2006 es vista como algo que fue posible gracias a su involucramiento en la asociación:

Pues en mi caso, me ayudó también bastante porque ya pude más, pude estudiar también y a preparame para poder salir adelante también, pero eso es personal, pues pero, sí parte de eso pues, había necesidad para apoyar también a la asociación en ese caso... Ya después, magisterio... y ahí estoy ahorita (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Los estudios de magisterio que realizó le permitieron obtener un empleo como profesor en la escuela primaria de la comunidad, en donde ha estado trabajando desde hace 8 años.

Por otro lado, el haber incursionado en la producción de cacao le ha permitido a él y su familia percibir mejores ingresos, lo cual para él se traduce en mayor capacidad adquisitiva para suplir necesidades básicas:

Sí, porque tal vez el cambio que se ha dado es pues de que uno ya puede percibir unos centavos más y ya puede tener algo para poder comprar más, o sea, es un poco de alimentación, más si hay necesidad de medicina, entonces ya hay un poco más de dinero, digamos, cuando uno no tiene trabajo o no, o sea, que si no fuera por la asociación estaríamos más perdidos ahorita. Pero sí ha ayudado bastante, nos ha abierto bastante campo (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Los cambios que el entrevistado AD01 ha visto para su familia se le atribuyen al papel que jugaron las organizaciones externas que promovieron la producción de cacao en la comunidad con uno de los proyectos que se impulsaron con la Fundación Laguna Lachuá. El reconocimiento que se hace del papel de otras organizaciones en los cambios económicos vividos en la comunidad debe entenderse como una expresión de confirmación de la visión de la asociación como el medio para obtener este tipo de ayudas que se buscan, pues el entrevistado se refiere a la insistencia que se hizo desde otras organizaciones para que él sembrara cacao y calcula que sin el apoyo de las mismas “no tendrían nada”:

... Pues, por ejemplo, mi familia está agradecida porque se nos apoya un poco en ese sentido, más que todo en el cacao, porque si no también si no se nos hubiera insistido en que sembráramos un poco de

cacao, pues no tendríamos nada, entonces sí se logró a través de otras organizaciones que nos apoyaron (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Considerando las motivaciones y la racionalidad que llevó a la conformación de la asociación, los resultados positivos en la economía de la comunidad son la confirmación de la funcionalidad del modelo de trabajo que se implementó, en el cual se valora el papel de las organizaciones externas al lado de la acción colectiva de los mismos socios.

Cuando se habla de la valoración que se hace de la acción colectiva de los socios se hace referencia al rol que se atribuye a los socios en el desarrollo de la comunidad y los cambios vividos dentro de ella. Dentro de los objetivos de la asociación se contempla la capacidad de las familias de alcanzar su propio desarrollo por medio de su trabajo, lo que indica que el entrevistado AD01 otorga a los socios una capacidad de agencia que permite obtener los cambios que se buscan con la asociación.

El hecho que los socios productores de cacao ofrezcan empleo en la comunidad y que eso evite la emigración de las personas por falta de trabajo es un ejemplo que se cita como cumplimiento de ese objetivo:

La meta sería, tal vez, de ir mejorando, que cada familiar vaya buscando su desarrollo y que algún día, pues ya tenga cómo poder sostenerse, la familia, todo eso. Eso es lo que se ha buscado, porque cuando se hizo, cuando se organizó la asociación, pues se pensó eso, de que cada familia, pues, algún día va a tener sus cositas, va poder mantenerse sola, de hacer a través de sus siembras y de todo lo que tenga. Eso es lo que se persigue (AD01, comunicación personal, 20 de junio de 2017).

En parte sí, se está logrando porque ya la gente hace más años atrás, la gente salía a buscar trabajo, por ejemplo iban a la bananera, a la palma, otros a donde iban, pero sí salían, ahora ya casi no sale la gente. Casi aquí trabajan, no sé, pues, consiguen trabajo aquí (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

En relación con los cambios vividos, el entrevistado señala los conocimientos que él y los demás socios han adquirido que les ha permitido tener mejores resultados de su trabajo como productores agrícolas. Las diferencias que puede observar entre la forma de trabajar de las personas que no pertenecen a la asociación y los socios, revelan que la decisión de cambiar de cultivo y el aprendizaje del manejo tecnificado de las plantaciones han sido posibles

gracias a las relaciones que la asociación pudo entablar con otras organizaciones que les brindaron asistencia y los insumos para hacerlo, y también por la decisión de cooperar entre socios en la producción de un solo cultivo:

...En cambio nosotros trabajamos así como asociación, trabajamos así, tal vez, coordinadamente, en cambio los que no son socios, ellos trabajan así individual, hacen sus trabajos y a veces no les funciona porque tal vez no... Digamos, si ellos cultivan milpa, a veces no les funciona porque a veces necesita un poco de fertilizante la milpa y todo eso se pierde, a veces no resulta, se pierde o no produce porque también tal vez por falta de alguien que les hable un poco de cómo deberían trabajar, no hay quien los ayude. En cambio nosotros en la asociación, pues si decimos que tal vez en vez de hacer milpa, o negociar con maíz, eso era la fuente de ingreso antes, pero ahora ya casi ha cambiado porque se ve que el maíz no muy resulta, entonces lo que se ha cambiado es con el cacao, yo veo que igual el cardamomo, el cardamomo no tiene mucha vida, digamos así, una cosecha nada más y se pierde. En cambio el cacao pues, tiene vida, por lo menos unos 25-30 años, digamos así. El cacao que tenemos ahorita que sembramos tal vez como hace 12 años ahora, ya está produciendo pues y seguirá produciendo todavía, entonces nosotros como somos socios, sabemos cómo está, cómo se debe trabajar. En cambio los que no son socios, pues, ellos trabajan como ellos lo pueden hacer. Entonces hay bastante diferencia. A veces no hay ganancias también (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El entrevistado AD01 hace énfasis en las diferencias entre el trabajo coordinado en un grupo de socios y las personas que trabajan individualmente (como era su caso anteriormente) y estima que su manera de trabajar se distingue por contar con los insumos para dar un tratamiento adecuado a su plantación (fertilizante, asistencia técnica), y por la capacidad del grupo de tomar decisiones que los hicieron iniciarse como productores de cacao- que es un producto más rentable puesto que lo pueden vender a un precio más alto en comparación con el maíz o el cardamomo, y porque la planta tiene más años de vida productiva-, aumentando los ingresos económicos que reciben por su trabajo.

Con esta distinción que el entrevistado hace, se puede observar una identidad de grupo basada en la actividad realizada y en la información con la que cuenta sobre la misma, lo cual le permite mejorar su desempeño y los resultados que obtiene. La idea sobre el papel de la información en la configuración de relaciones sociales en las organizaciones sociales fue elaborada por Anselm Strauss (en Grassineau, 2009) y de ella se pueden tomar las premisas sobre el conocimiento como un factor de convergencia entre personas, como un bien que

permite el acceso a posiciones de poder, en la toma de decisiones, y como elemento de negociación entre individuos.

El entrevistado AD01 refleja la aplicación de estas premisas cuando hace la distinción con base en el conocimiento que los socios poseen sobre la producción de cacao a la que se dedican, lo cual ha sido posible con el involucramiento en la asociación y las relaciones con otras organizaciones que se pudieron entablar gracias a ella:

Tal vez en esas capacitaciones que hemos visto cuando hemos salido también así a compartir con otras organizaciones, u asociaciones, más que todo con el cacao, que hemos recibido varias capacitaciones y hemos salido también a visitar a otras organizaciones u otras asociaciones que están haciendo lo mismo, o sea, están trabajando con el cacao, entonces eso nos ha ayudado pues, y me ha ayudado a mí porque yo digo, "bueno, ellos lo pueden hacer, entonces también yo lo puedo hacer", entonces ahí es donde uno empieza a trabajar para poder obtener lo que otros tienen, lo que han podido hacer (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El conocimiento sobre la producción de cacao y sobre lo que otros han logrado es, para el entrevistado, el elemento que le impulsa a trabajar como socio y a buscar conseguir los frutos que otros han conseguido. Esa misma noción sobre la importancia del acceso al conocimiento se puede observar en la inclinación del entrevistado AD01 a pertenecer a una posición de administración en la asociación.

Cuando se le preguntó sobre lo que le gusta de ser un socio de ASODIRP, contestó que, "formar siempre parte de la directiva, para poder seguir buscando ayudas, todo eso" (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017), lo cual indica que para él es importante mantenerse en los puestos de la gestión del funcionamiento de la asociación e inmediatamente menciona que su fin es seguir buscando ayuda de otras organizaciones, como han trabajado desde el inicio.

Sin embargo, resalta el fenómeno de la búsqueda de ocupar un cargo en la junta directiva, órgano en el que se adquieren las responsabilidades de la gestión de la asociación, que finalmente implica tener poder de decisión y el acceso a información sobre las actividades de toda la organización. El trayecto de 12 años en la junta directiva y actualmente la posición dentro de la comisión de comercialización significan que el entrevistado AD01 ha tenido el

acceso a la información relativa al funcionamiento de la asociación, sobre los proyectos que se gestionaron, y que ha acumulado conocimientos en las tareas administrativas; por otro lado, las posiciones que ha ocupado le han dotado de poder de decisión y de manejo de las relaciones con otras organizaciones.

El papel que ha desempeñado y los cambios de vida que ha experimentado en la asociación también ofrecen una explicación a la visión que tiene de lo que quiere lograr con su involucramiento.

En primer lugar, el entrevistado AD01 muestra su compromiso con la asociación a través de su interés por permanecer siendo un socio activo y al haber internalizado algunos objetivos de la asociación que se reflejan en su plan de aumentar su producción como agricultor de cacao y ser una fuente de empleo en la comunidad, así como su consciencia sobre las dificultades que enfrentan las personas que no cuentan con su propia tierra para laborar y ser productores asociados:

Porque lo que pensamos es de que no se destruya eso un día, porque queremos que esto siga, porque nos ayuda bastante, nos hay ayudado bastante la asociación, entonces... Hay algunos que dicen, "¿será que seguimos o dejamos?", entonces, pero todavía ahí estamos luchando para que esto siga creciendo, en vez de que se pierda (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Es importante resaltar de este relato el hecho que existe una discusión interna sobre la continuidad de la asociación, y el entrevistado AD01 es uno de los que desea continuar. A partir de esto surgen varias preguntas sobre los factores que hacen que en una misma asociación algunos socios mantengan menos interés en continuar con el trabajo del grupo que otros: ¿Es la trayectoria de trabajo y los resultados obtenidos personalmente lo que define el grado de compromiso con la asociación? ¿Es el acceso a la información y el poder de toma de decisión en posiciones clave lo que hace que un socio se sienta más comprometido con la asociación? ¿O son los valores de la asociación internalizados lo que influencia la participación y el sentido de involucramiento con la comunidad?:

Entrevistador: ¿Usted que les dice cuando alguien dice que lo dejen?

AD01: No, que sigamos, si hay algunos que ya no quieren seguir, pues que renuncien y que sigamos los que estamos interesados. Eso es lo que se les ha dicho a algunos (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Por un lado, se puede percibir que podría tratarse de diferencias en interés personal lo que determina el compromiso de los socios con la continuidad de la asociación. Sin embargo, se debe conocer cómo se construye el interés por permanecer dentro de la organización. Ya se han abordado las motivaciones que llevaron a la creación de la asociación, en las que resaltan las condiciones geográficas, de infraestructura que posicionaban a la comunidad en desventaja para participar en el mercado local con la venta de su producción de cardamomo y maíz. Si la respuesta que se encontró a esa situación fue el trabajo en grupo para visibilizarse ante compradores y organizaciones de ayuda internacional y local, y si se han podido ver resultados positivos luego del trabajo con el modelo asociativo; la decisión racional sería la de continuar trabajando y reforzar la unión del grupo.

Esta racionalidad se puede observar en el discurso del entrevistado AD01, quien reconoce los beneficios de ser parte de la asociación y los cambios de vida que ha experimentado a partir de su involucramiento:

Pues, lo que se busca, o lo que yo busco es que... digamos, en lo personal, seguir sembrando más plantas de cacao y también que para eso nos ayude después, porque no sabemos cómo vamos a estar de aquí a unos 5 o 10 años, entonces sí, lo que yo busco es mejorar más y también esto ayuda porque si uno tiene su siembra, todo eso, ayuda también a la demás gente, porque se les da trabajo, entonces también eso lo que uno también busca, darles trabajo a la gente, para poder tener sus centavos, porque si solo el maíz casi no deja nada, y sale caro pues, al sembrar maíz, entonces lo que se busca es mejorar y que la gente también tenga trabajo (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

No obstante, al lado del interés personal por continuar trabajando y aumentar su propia producción, se encuentra un reflejo de la internalización de los valores y objetivos de la asociación comunitaria cuando busca ser una fuente de empleo para las personas que se dedican a otros cultivos como el maíz solamente (por falta de tierra para cultivar cacao). Se observa aquí un elemento que lleva al entrevistado a considerar su rol dentro del logro de los objetivos de la asociación que vincula su labor como productor de cacao y su capacidad de ofrecer empleo en la comunidad.

Un factor que influencia la construcción de su rol dentro de la comunidad es la consciencia de las condiciones económicas de otras personas que no cuenta con los recursos que le han permitido a él alcanzar su desarrollo económico familiar y posicionarse como productor de cacao en la asociación:

Sí, porque nosotros vemos que bastante o varias personas, familias que no tienen terreno, entonces solo se pasan así como buscando trabajo, pero para esas personas sí es interesante que se lograra algunas manzanas para ellos, pero no podemos, aunque ese sea uno de los objetivos de la asociación, para eso se organizó, de que se iba a conseguir unos fondos para ver si se lograba comprar, por lo menos, unas manzanas de terreno para, tal vez no regalarles, pero sí darles una facilidad a las familias que no tienen, para que ellos pudieran tener por lo menos una manzana, un terreno, y poco a poco para arreglar la asociación, pero no hemos logrado esa parte, pero sí, quizás con el tiempo (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

La consciencia de las condiciones de trabajo de otras personas de la comunidad y la búsqueda de ayudarlas a través de la actividad productiva de la asociación pueden ser interpretadas como una muestra de solidaridad, que caracteriza a las asociaciones comunitarias. Por lo que se puede hablar del entrevistado AD01 como un socio sensibilizado a los valores y objetivos de la asociación.

Por otro lado, puede observarse la mezcla de un rol construido con base en el trabajo realizado, los resultados obtenidos y la internalización de valores y objetivos comunitarios, con el paradigma del trabajo por proyectos de desarrollo con otras organizaciones. Esto se evidencia en la justificación que da el entrevistado AD01 sobre las razones por las que no han logrado proveer un lugar de trabajo para las familias sin tierra propia:

Entrevistador: ¿Por qué considera que no se ha logrado, qué ha afectado?

AD01: Por la falta, o sea pues, no hemos logrado un proyecto, alguna organización que nos pudiera facilitar el dinero para poder lograr eso que teníamos pensado (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Como se mencionó anteriormente, el paradigma de los proyectos de desarrollo se expresa, precisamente, en la consideración que hace un socio sobre la manera de trabajar y alcanzar los objetivos de la asociación es a través del acceso a donaciones y asistencia por parte de

otras organizaciones. De tal manera, el logro o no de los objetivos se atribuye a la relación que exista con otras organizaciones y la ejecución de proyectos de desarrollo en la comunidad.

Esta visión del trabajo impacta el involucramiento del entrevistado AD01, quien reconoce que su involucramiento en la asociación está guiado por la obtención de esos proyectos de desarrollo, tanto su adherencia a la asociación como los cargos que ha desempeñado y desea seguir ocupando están motivados por las gestiones de los proyectos de desarrollo que la asociación logre obtener:

Porque tal vez, hay otra manera de buscar el desarrollo de uno, pero creo yo que la asociación es más... tiene, hay más facilidad que se logre ayudas o proyectos, por eso que sigo ahí en la asociación... Formar siempre parte de la directiva, para poder seguir buscando ayudas, todo eso (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Además, considera que los demás socios realizan las mismas evaluaciones y buscan lo mismo que él con su permanencia en la asociación:

Digamos que los proyecto que se han obtenido, pues, ellos ven que sí está dando sus frutos, digamos así. Entonces ellos dicen, "bueno, está bonito, está bien lo que están haciendo", entonces eso los motiva para poder estar ahí (AD01, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Por consiguiente, el entrevistado AD01 ha construido su rol como socio a partir de su trayectoria de trabajo dentro de ASODIRP, en donde ha ocupado cargos administrativos desde sus inicios y ha mantenido una posición desde la cual tiene acceso a la información y a la toma de decisiones que reflejan sus intereses de mejorar su desempeño como productos de cacao en la comunidad y también para estar en la dirección de la gestión de proyectos de desarrollo comunitario con otras organizaciones externas.

Las motivaciones que influyen su permanencia en la asociación nacen de una evaluación de la situación económica, geográfica y de infraestructura de la comunidad, que lo lleva a él y a la comunidad a buscar el trabajo asociado como respuesta a tales condiciones desfavorables para su trabajo como agricultores. A través de la asociación busca mejorar sus

oportunidades de vender lo que produce y también ser beneficiado con proyectos de desarrollo comunitario.

Asimismo, el entrevistado AD01 es un socio consciente de las condiciones económicas de las personas que no cuentan con su propia tierra en la comunidad, y esto lo lleva a ubicar su papel como fuente de empleo por medio del crecimiento de su plantación y su trabajo de gestión desde la asociación. Asumir la responsabilidad de ayudar a los demás a través de sus propios logros es una muestra de la internalización de los objetivos y valores comunitarios de la asociación.

Finalmente, la mezcla de estos elementos constituyen el rol que el entrevistado AD01 ha construido para sí y refleja la visión de la asociación que mantiene: un espacio que propicia la gestión de proyectos de desarrollo con otras organizaciones que ha facilitado el mejoramiento de las condiciones económicas de los socios y de otras personas de la comunidad a través del empleo, su papel dentro de la organización es el de ser parte de los procesos de gestionar los proyectos de desarrollo y ser una fuente de empleo para la comunidad a partir del crecimiento de su propia plantación de cacao.

2.3.2. El tesorero de la Junta Directiva de ASODIRP (AD02)

De la narración del entrevistado AD02 se puede apreciar el origen exacto del paradigma de los proyectos de desarrollo comunitario que se encuentra presente en la asociación ASODIRP, pues su reflexión acerca de su historia de involucramiento evidencia a los actores y las inclinaciones que existieron en el momento de la conformación de la asociación y que definen el actual funcionamiento de la misma y de la visión de los socios dentro de la organización.

El entrevistado AD02 es actualmente el tesorero de la junta directiva de ASODIRP y su involucramiento en la asociación se da desde el inicio de la promoción de la forma de trabajo asociativo por parte del Proyecto Laguna Lachuá. El entrevistado atribuye a esta organización el haber motivado a la comunidad a conformar una asociación para facilitar la gestión de

proyectos de desarrollo que el Proyecto Laguna Lachuá estaba en posición de obtener de otras organizaciones de cooperación internacional y de instituciones locales:

Pues, no sé qué año, hace como 10 años que inició esta asociación, yo no entendía nada de asociación, de socios, de proyectos. En esos días, no sé nada. Pero, en este momento vinieron señores a capacitar, qué es proyecto, qué es asociación, y me gustó, entonces comenzaba a buscar proyectos el Proyecto Lachuá, en ese tiempo era el Proyecto Lachuá que se llamaba, y ahí trabajaba un ingeniero, él gestionó todo ese proyecto de cacao...

En ese tiempo, ese ingeniero estaba trabajando en el Parque Lachuá, como que es el director del Parque Lachuá, entonces él vino aquí a hablar con nosotros, que puede hacer un proyecto, un vivero, una asociación. Entonces aceptamos, y cabal salió bonito ese proyecto. Ese ingeniero vive en Cobán, de Cobán es el ingeniero (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El Proyecto Laguna Lachuá fue la organización que introdujo la idea de asociarse en las comunidades de la región, dentro de su plan de promoción se identifica la noción de la función de una asociación referida al trabajo por proyectos de desarrollo coordinados con organizaciones externas. Cuando el entrevistado AD02 menciona que un ingeniero del Proyecto Laguna Lachuá llegó a la comunidad con esta idea y que la comunidad “aceptó”, indica que existió una relación vertical en la introducción de este modelo de organización y trabajo y que la idea de obtener ayuda de otras instituciones fue el punto de atracción para él y para la comunidad.

Además, el entrevistado señala que fue el mismo ingeniero quien gestionó la donación de las primeras plantas de cacao para la asociación, además de las capacitaciones que recibieron sobre el funcionamiento de una asociación y la gestión de proyectos. Se observa aquí la constitución de una relación entre ASODIRP, el Proyecto Laguna Lachuá (actualmente la Fundación Laguna Lachuá) y las organizaciones externas de cooperación, en el que las actividades conjuntas giran sobre el eje de los proyectos de desarrollo comunitario.

Es importante tener esto en consideración para comprender el fenómeno del paradigma del trabajo por los proyectos de desarrollo, pues continúa impactando la forma en que los socios conciben las finalidades de la asociación y su rol individual dentro de ella.

Para el entrevistado AD02, el haber participado desde el primer proyecto de siembra de cacao en la comunidad significó el cambio de actividad productiva, concentrada en el maíz y el cardamomo, con la incorporación del cacao y el inicio de un ciclo de crecimiento de su capacidad productiva como agricultor.

Yo soy agricultor también, de maíz y cardamomo, solo eso. No había cacao todavía... Como antes no había cacao, hasta ese año, ese día, vino el proyecto de cacao, hicieron viveros de cacao, igual que el que está ahí, y me inscribí en ese proyecto. Me gustó mucho, y ahora pues, estoy contento porque estoy vendiendo cacao, estoy cosechando cacao, y estoy sembrando más cacao para que así, pues, va haber plata para trabajar (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El ciclo de crecimiento de su actividad productiva de cacao que identifica el entrevistado AD02 (la cosecha, la venta, y la siembra que resultan en más producción final), es el beneficio principal que él observa de su participación en la asociación. Tanto en la experiencia del entrevistado AD01, como la del entrevistado AD02, se puede observar la coexistencia de 2 dimensiones de las motivaciones para estar involucrados en ASODIRP: su confirmación como productores de cacao con el crecimiento económico que han vivido y la búsqueda de ser beneficiarios de proyectos de desarrollo comunitario; y ambas dimensiones están entrelazadas, pues forman parte del mismo modelo de trabajo que se ha instalado en la asociación en el que los socios iniciaron una nueva actividad productiva por medio de un proyecto gestionado con otras organizaciones, con quienes continúan manteniendo la misma relación de benefactores-beneficiados.

La participación del entrevistado AD02 en la asociación le permitió formar concepciones sobre los espacios y formas que son importantes para involucrarse en la asociación. Por un lado, considera que pertenecer a la junta directiva le permite tener acceso a la información sobre los proyectos que se ejecutan en la comunidad, y esta es la razón de su interés por pertenecer a ese órgano de la asociación:

Pues ahí se sabe, se escucha de dónde sale, de qué país viene ese proyecto, qué proyecto es, quiénes son los que manejan ese proyecto, ahí sabe uno, pero si no sale, no sabe de dónde viene ese proyecto, quienes son los que manejan, pero si es una directiva, entonces sabe todo, de dónde viene, cuál proyecto es (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Esto indica que la junta directiva, para el entrevistado AD02, es un espacio en donde se tiene acceso a la información de manera privilegiada, pues considera que ahí es donde se puede “saber todo”. La participación dentro de la junta directiva es una respuesta a su interés por estar al tanto de los proyectos con los que puede ser beneficiado por su estatus de socio.

Por otro lado, de las cosas que ha aprendido dentro de la asociación resalta las capacitaciones a las que ha asistido y donde ha aprendido sobre el funcionamiento de las asociaciones. La participación activa, para él, se refiere al cumplimiento de lo que se promete y al compromiso con “la lucha” de la asociación, sin importar sus capacidades:

En las capacitaciones ahí dicen que para ser una directiva tiene que ser activo, más que todo ser activo, tiene que ser activa una persona que está en la directiva... Sabe leer o no leer, sabe español o no sabe español, pero tiene que luchar ahí.

Entrevistador: ¿Cómo sería una persona activa, un ejemplo?

Activa, cumplen las horas, digamos que decimos hoy a las 4 de la tarde, estar presente. Mañana nos vamos en la reunión, tal día a tal hora, cumplido. Yo diría que eso es activo (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Esta particular forma de querer involucrarse en la asociación puede comprenderse recordando las premisas de Anselm Strauss sobre el papel del conocimiento en la configuración de las relaciones dentro de organizaciones sociales. Con el manejo de la información sobre los proyectos de desarrollo comunitario que la asociación gestiona, el entrevistado AD02 garantiza su acceso a la participación dentro de ellos con la cantidad óptima de información sobre cómo puede ser beneficiado.

En correspondencia con sus intereses por ser beneficiado por los proyectos de desarrollo comunitario, se pueden incluir los cambios que él ha vivido a partir de su involucramiento en ASODIRP, donde ha visto el cumplimiento de la expectativa de ser el medio para obtener ayuda de otras organizaciones.

En primer lugar, el entrevistado considera que la economía de la comunidad se ha diversificado gracias a los proyectos que la asociación ha obtenido de otras organizaciones, trayendo beneficios para las familias de los socios:

El cambio que hay es con el proyecto, antes no había cacao, no había colmenas, no había turismo. Ese es el cambio.

Sí, porque están mirando el cambio del pueblo. Todos tienen cacao, todos tienen proyectos como búngalos, turistas, planchas, motores, los que tienen motores tienen un trabajo, pues. Ganan un poco sus centavitos, eso es lo que mira la gente, entonces ahí quieren asociarse.

Sí, porque ahorita, por ejemplo, todos tienen proyecto de cacao o de turismo o de miel, estamos contentos todos. Y yo creo que es un cambio (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

La atracción principal dentro de la comunidad han sido los proyectos, como se ha mencionado anteriormente, la permanencia del paradigma del modelo de trabajo por proyectos de desarrollo comunitario es explicado con la efectividad que ha tenido en la comunidad, y por el hecho que en la actualidad se siguen gestionando este tipo de proyectos como una de las actividades primordiales de la asociación.

En segundo lugar, la importancia del cacao para el entrevistado AD02 y la comunidad recae en la estabilidad del precio que han logrado por medio de su relación comercial con una empresa que compra lo que producen las asociaciones que conforman FUNDALACHUÁ:

Pues, ahora ya es diferente porque antes solo trabajaba con cardamomo y maíz, y ahorita el precio del maíz no subió. Casi no hay precio, pero ahora estoy con el cacao, estoy luchando con el cacao, ahí sí sale un poco porque el cacao tiene un precio regular. Esa es la diferencia (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

La estabilidad comercial que experimenta el entrevistado AD02 con la producción de cacao se traduce en la posibilidad de mejores ingresos familiares, que permitieron que él haya podido comprar más tierra para aumentar su producción de cacao con las ganancias que obtuvo, y que sus hijos puedan asistir a la escuela:

Ahí sí hay un poco bueno, porque con el precio del maíz no se puede comprar algo o hacer un trabajo porque no tiene precio, ahora el cacao sí. Estoy trabajando de cacao, y estoy juntando un poco de dinero y compré dos lotes más. Esa es mi ganancia.

También con los niños, están estudiando en la escuela, mi hijo está estudiando en el instituto, está ahora en segundo básico...Ellos se sienten contentos (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Los cambios que su familia ha experimentado gracias al involucramiento en la asociación son otro factor de impulso para permanecer como socio, e informa la visión de su rol dentro de la organización y de los objetivos que le otorga a su asociación comunitaria.

Primeramente, para el entrevistado AD02 la asociación es un símbolo de acceso a ser beneficiado por proyectos de desarrollo comunitario, como socio sabe que le corresponde tener esa garantía. Sin embargo, ese interés está fundado en la propia evaluación que hace de su situación económica: la pobreza. Es interesante notar que es el único entrevistado en reconocerse como alguien que vive en la pobreza, y que hace referencia al término “lucha” en repetidas ocasiones cuando habla del trabajo en la asociación:

Sí, porque yo soy socio y cuando hay un proyecto, pues, seguro que yo voy a tocar algo ahí...

La razón es que... no sé cómo dijera yo... Más que todo quiero salir de la pobreza, luchar, lograr algo (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

Se puede inferir de estas narraciones la constante de una visión que entrelaza un rol de socio como productor responsable de los resultados y cambios económicos que experimenta y la expectativa de ser beneficiado con proyectos de desarrollo comunitario.

Seguidamente, el asumir la “lucha” por salir de la pobreza se evidencia en su trabajo por aumentar su producción de cacao con la compra de más tierra con las ganancias que ha obtenido de las ventas que ha hecho en la asociación:

Ahí sí hay un poco bueno, porque con el precio del maíz no se puede comprar algo, hacer un trabajo porque no tiene precio, ahora el cacao sí. Estoy trabajando de cacao, y estoy juntando un poco de dinero y compré dos lotes más. Esa es mi ganancia (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

El interés por aumentar su producción puede ser interpretado de 2 maneras; por un lado, es una muestra de satisfacción con el cultivo que maneja ahora, por los resultados que ha alcanzado; por otro lado, manifiesta el compromiso con la actividad productiva de la asociación, que finalmente se convierte en compromiso con el funcionamiento de la asociación, pues tiene los incentivos para hacerlo.

Parte de ese compromiso y de la satisfacción que posee con la asociación es su motivación a seguir aprendiendo sobre la actividad productiva a la que se dedica con los demás socios. El conocimiento representa una vía de continuidad de su trabajo y del mejoramiento del mismo, y su impacto es igual de efectivo en el conjunto de la asociación, pues del desempeño de los socios depende la sobrevivencia de la organización y los resultados que obtienen:

Entrevistador: ¿Personalmente, qué es lo que a usted le gustaría lograr con su participación en la asociación?

Experiencia.

Entrevistador: ¿en qué cosas?

Como por ejemplo, en proyecto de cacao, de saber cómo secar cacao, cómo fermentar cacao, cómo injertar cacao, todo eso. Hay un montón (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

En tercer lugar, existe la valoración del trabajo asociativo, basándose en la consideración que con el trabajo realizado individualmente es más difícil conseguir los resultados esperados. Esto cobra sentido teniendo en cuenta las dificultades que la comunidad tenía para el comercio por sus condiciones de infraestructura y su posición geográfica, y que por medio de la venta de su producto a una sola empresa que compra el cacao de la asociación han podido lograr más estabilidad económica en la comunidad:

... Así trabajando en conjunto sale el trabajo, eso es bueno pues, porque así trabajando solito es difícil, en cambio así por grupo, pues levantan todo el trabajo.

Pues, yo mi idea pues, tal vez, un día vamos a trabajar, a luchar nosotros para que los hijos, un día van a cambiar, trabajar más que nosotros (AD02, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

De igual manera, el entrevistado AD02 desea que sus hijos y los jóvenes de la comunidad se involucren en la asociación y continúen con el trabajo que ellos han iniciado. La valoración del trabajo en grupo y la visión a futuro para la comunidad son dos manifestaciones del compromiso que el entrevistado tiene con la asociación, pues indican la intención de buscar continuidad para el grupo y trabajar como la han hecho hasta ahora.

3. La Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR)

La Asociación Selva del Norte se ubica entre 2 aldeas vecinas, la Aldea Pataté y la Aldea Faisán II, en el municipio de Cobán, Alta Verapaz. Sus orígenes se dan en el año 2004 como una iniciativa promovida por el Proyecto Laguna Lachuá, y dentro de sus primeras actividades estuvo la implementación de un proyecto de reforestación en las comunidades que forman parte de la asociación y que se encuentran al sur del Parque Nacional Laguna Lachuá:

... se comenzó en el año 2004, entonces, juntamente se inició con el Proyecto Lachuá que, ellos estuvieron más que todo apoyando al inicio de la asociación, desde entonces la asociación empezó a trabajar con los socios y con el primer proyecto que se empezó a trabajar fue con la reforestación aquí en el área (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

Dentro de ASOSELNOR, al igual que en las demás asociaciones, se reconoce el rol que tuvo el Proyecto Laguna Lachuá en la introducción de la idea de asociación para la búsqueda del desarrollo de las comunidades. El convencimiento que manifestaron las personas de estas comunidades las llevó a involucrarse en el primer proyecto de reforestación y a gestionar que la comunidad Pataté (a través del COCODE) concediera una parte de su propiedad de tierra para crear una oficina para la asociación:

Sí, inició ese pues, aquí venían varios técnicos, ingenieros para animar a la gente, “que algún día la asociación le podía servir a ellos”, como está ahora, como está ahorita. Ahorita está sirviendo la asociación, sobre el cacao, más que todo. Aquí el potencial es cacao. Entonces por eso la gente se metió en la cabeza que la asociación puede servir, por eso la gente empezó a ayudar a la asociación. Y la comunidad de Pataté donó un lugar a la asociación de casi 2 cuerdas (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

La relación que se inició entre el grupo que conformó la asociación y el equipo de técnicos del Proyecto Laguna Lachuá tuvo como base un primer proyecto por incentivos monetarios para la reforestación del área. En ese proyecto las personas que cedieron una parte de su propiedad de tierra recibieron plantas y compensaciones económicas por parte del Instituto Nacional de Bosques (INAB). Sin embargo, este fue un proyecto en el que no todas las personas de la comunidad quisieron participar, pues existía desconfianza en la institución y

se difundieron rumores sobre el riesgo de usurpación de la tierra que se dedicara a este proyecto:

Pues, aquí venía de antes del proyecto¹⁹, es ahora FUNDALACHUA, antes era proyecto. Entonces el proyecto venía a hacer una reunión allá en la oficina y juntaron a la gente, los que quieren sembrar, pues apunten en el listado, los que no, pues, no está obligado también. Entonces, esas 8 personas, interesados de entrar en ese proyecto. Entonces, apuntaron el nombre ahí, entonces entró a sembrar (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

... Pues, como hay algunas gentes que no entienden, hay gente que viene aquí, decía que uno va a entrar aquí, que el INAB va a quitar la tierra, que no la van a devolver esa tierra, entonces la gente, pues, decía que es cierto, pero otras personas dijeron, "bueno, nosotros vamos a entrar, vamos a ver si es cierto lo que dice esa persona", entonces por eso esa persona entró, esas 8 personas. Entonces por eso ahorita, ¿dónde está ahorita?, ¿acaso quitaron la tierra los del INAB? Es de ellos también. También uno mi papá está beneficiado de eso, ahorita esa plantación está grande. Hasta ese tiempo se dio cuenta la gente que lo que unos que vienen a decir que van a quitar son mentiras. Entonces, mirá a esas 8 personas no les quitaron la tierra (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).²⁰

Posteriormente, el Proyecto Laguna Lachuá siguió gestionando proyectos de desarrollo comunitario con la asociación en los que más socios decidieron participar. La introducción de la producción de cacao a esta región se dio en el año 2007, momento en el que el grupo de socios ya contaba con 40 integrantes:

... Bueno, después de la reforestación, el Proyecto Laguna Lachuá comenzó a también a dar proyectos aquí en la comunidad con la asociación. Proyectos como granjas, o sea, aves y como también la producción de cerdos. Entonces, tiempo después, se inició con el proyecto de cacao, que hoy en día se está trabajando, o sea, hasta ahora se está trabajando (AS02, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

¹⁹ “El proyecto” es una referencia al Proyecto Laguna Lachuá, predecesor de la Fundación Laguna Lachuá.

²⁰ Es importante remarcar desde ahora el fenómeno que se resalta en ASOSELNOR, y que no está presente de la misma manera en las demás asociaciones: la dinámica de desconfianza y la conformación de subgrupos dentro de la comunidad, que han tenido conflictos dentro de la asociación desde el inicio y se siguen expresando de otras maneras hoy en día. Dentro de esta investigación de tesis no se abordó este problema con detenimiento, es un factor que salió a la luz durante las entrevistas y las observaciones de campo que se realizaron. Sin embargo, sería importante indagar en las razones que provocan esta dinámica del grupo para atender el problema de las relaciones entre socios.

Al inicio de la plantación de cacao en estas comunidades, se pensaba únicamente en su producción para el consumo local, como parte de un proyecto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) en la región que fue gestionado con el Proyecto Laguna Lachuá:

En 2007, ahí hicieron un vivero de cacao de 32,000 plantas y entregaron como a 40 personas. Esas 32,000 plantas se entregaron a 40 personas. Desde ahí empezó a trabajar de cacao... (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

La forma de trabajar consistió en la creación de un vivero comunitario en el que se cuidaron las plantas que serían repartidas entre los socios que participaron en el proyecto, a estas personas les correspondía sembrar las plantas en su propiedad y velar por su propia producción. Sin embargo, no todos los socios cumplieron con esta última parte de proyecto:

Bueno, el Proyecto Lachuá entró como, tal vez, como con el MAGA, entonces el MAGA trajo esa semilla para sembrar aquí, para dar a la gente. Bueno, algunas personas que sembraron están funcionando. Hay gente que no quiere el cacao, lo recibieron pero lo dejaron ahí abandonado y ahí se acabó ese cacao (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

A partir de entonces, la asociación adoptó la producción de cacao como la principal actividad económica del grupo.

Los entrevistados definen los objetivos de la asociación en dos partes, aunque están relacionados, y encuentran en la producción de cacao el cumplimiento de ambos. Por un lado, se mencionó el objetivo de cuidar del medioambiente con el que nació la asociación, pero se reconoce que al lado de la protección del área del Parque Nacional Laguna Lachuá, se encuentra la motivación de proveer a las familias de la comunidad alternativas de actividades económicas que les permitan tener un ingreso y que sean posibles sin afectar ese espacio natural:

Pues, aquí se creó por el Parque Nacional Laguna Lachuá, porque la asociación tiene responsabilidad de ver que no se meta la gente en el parque, por eso creó la asociación aquí. Sobre cuidar el parque nacional, porque nosotros estamos aquí alrededor de ese parque (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Bueno, más que todo el objetivo principal de la asociación es mantener un buen ingreso de las familias, para que trabajen, y porque aquí hay, aquí estamos en la ecorregión de Lachuá, entonces, bueno, la asociación comenzó con proyectos para que las personas no busquen, no invadan otros lugares cerca del parque. Entonces, por eso es que la asociación comenzó con proyectos para que trabajen las personas y así obtengan un buen ingreso para sus familias (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

Es importante notar en la definición de estos objetivos la aplicación de un cálculo racional para la comunidad que se relaciona con el papel que juegan las instituciones como la Fundación Laguna Lachuá y sus socios externos como la mejor vía para obtener apoyo económico en la realización de una actividad productiva (que no se ejecutaba anteriormente), y que representa la oportunidad de obtener ingresos familiares de una forma más segura; a la vez que se encuentra una justificación para esta actividad conjunta en la propuesta de preservar el área protegida del Parque Nacional Laguna Lachuá, de donde son vecinos.

Dicho de otra manera, crear una asociación comunitaria y trabajar con otras instituciones que los apoyan en la iniciación y realización de su actividad productiva actual, fue una oportunidad de obtener ingresos familiares con mayor seguridad que antes y que cumple con el criterio de racionalidad, en tanto satisface los deseos y necesidades de una manera más eficiente, de acuerdo a las posibilidades a su alcance.

Evidencia de esta racionalidad se puede ver en el momento en que las personas de la comunidad decidieron aprovechar las plantas de cacao que habían obtenido de parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación para el consumo familiar, y vieron la oportunidad de comercializarlo:

... Pues el cacao es para consumo. Nunca se pensó que vamos a exportar, entonces entregaron solo para consumo de la gente. Entonces la gente, pues, empezó a sembrar cacao. Pero el que quiera sembrarlo que lo haga, el que no, déjelo ahí. Sí, hasta ahora se están dando cuenta cómo está dando el cacao (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Debe notarse que la comunidad vio una oportunidad de comercio por medio de una evaluación y comparación de los resultados que obtenían con la producción del cardamomo, el maíz y el frijol (productos tradicionales de la región), y la posibilidad de mejorarlos fue el

punto de convencimiento para tomar la decisión de dedicarse a la producción y venta de cacao como un grupo:

En ese tiempo, y ahora la gente se dio cuenta que el cacao le da pisto, no como el cardamomo. El cardamomo, cierto, le da pisto, pero solo un mes. La cosecha empieza en septiembre, en septiembre empieza esa cosecha de cardamomo, si se termina toda esa cosecha, ya no hay de donde va a sacar dinero, el cardamomo solo dos veces tiene que cosechar, septiembre y enero. En cambio, el cacao, pues el cacao empieza de diciembre o enero, pero hay veces que empieza en diciembre, pero hay veces que empieza en enero, cuando empieza en enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio. Como 5, 6 o 7 meses dura esa cosecha de cacao. Entonces la gente se dio cuenta que ese cacao es bueno y también tiene un precio de Q30 aquí, si vende un quintal, Q330, si venden unos 2 quintales, Q660, sí. Por eso la gente ahorita está metiéndose más en cacao, más en cacao. El cardamomo se está dejando un poco de otro lado (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Se puede decir, entonces, que la posibilidad de mejorar su nivel de ingresos y asegurarlos por medio de más meses de cosecha fue la información que necesitaron para optar por el cambio de producto agrícola que la comunidad experimentó. De esta forma en que la comunidad tomó la decisión se puede inferir una de las fuentes de información que los grupos sociales consideran al actuar racionalmente: la evaluación de la situación actual (o anterior) en comparación con las posibilidades que se abren al actuar de otra forma (justificadas en información obtenida previamente), con lo cual se determinan las actividades que permitirían maximizar las utilidades del grupo.

En este caso, el cacao representa una mejor opción para obtener ingresos familiares mayores y de más duración en comparación con el cardamomo y el resto de productos tradicionales de la región. Además, la adopción del trabajo comunitario, en lugar del trabajo individual-familiar es parte de la decisión que busca maximizar los resultados económicos.

Por un lado, la decisión de permanecer en grupo para la producción y venta del cacao responde a la “estabilidad” del precio que encuentran los productores en la asociación; ya que si decidieran vender su producción individualmente en otro mercado, no tendrían garantía de poder vender siempre su producción ni de obtener el mismo precio en cada cosecha:

Los socios no pueden vender en otro lado porque, a veces, puede que el precio baja. En la asociación el precio es estable, ahí es donde los socios están contentos (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

En respuesta a esto, la asociación tiene dentro de sus estatutos una norma que obliga a la asociación a comprar la cosecha de todos los socios. Esta norma es una protección y garantía que se implementó para que los socios sepan que obtendrán una remuneración por su trabajo y participación dentro de la asociación con cada cosecha que realicen, esto para que exista una motivación para que los socios se queden dentro del grupo y continúen siendo productores de cacao.

Esta norma es posible cumplirla a través de la relación que ASOSELNOR mantiene con FUNDALACHUÁ, pues se debe hacer un préstamo al inicio de la cosecha para poder cubrir las compras que se hacen a cada productor y, al finalizar todas las compras, se puede realizar el pago del préstamo con las ganancias que obtiene la asociación al vender el total de la producción de la comunidad a la empresa exportadora con la que se relacionan:

Porque la gente, si no vas a comprar ese cacao, ¿dónde va a vender a la gente? Por eso, desde 2010 y 2011, empezamos a comprar nosotros, la asociación. Porque la gente empezó a producir el cacao, llegaron a vender a Cobán, la primera vez vendieron a Q8, compraron el cacao de aquí y llevaron, pero cacao lavado. Lo vendieron a Q8, después, como se vendió a Q8 aquí, se compró a Q 6.50, tal vez. Después se regresó otra vez a comprar y se compró a Q6, entonces se vendió a Q5. Desde ahí dijeron, "bueno, el cacao no tiene un precio", ¿para qué sembró la gente si no tiene un mercado? Como ahí estuvo Stephan²¹, el canadiense, empezaron a hablar con ellos, "¿qué vamos a hacer con la gente?" Ya casi ya empezaron a sacar el producto, "¿qué podemos hacer?". Gracias a él, pues, apoyaron y tomaron la decisión con la junta directiva y buscaron chocolateros allá de Estados Unidos, y encontraron ese camino. ¿Y para qué? Hasta ahorita estamos funcionando así bien, que compre cacao en baba, solo entregaba la gente en baba, la junta directiva tenemos que ver cómo lo vamos a fermentar, a secar, es una obligación de ellos. Porque si uno va a vender cacao al mercado local, no tiene precio. El precio ahorita llegó a Q4, el cacao en el mercado, lavado. Entonces no sale, no sale ese trabajo. En cambio, en baba, pues, sale. Si se paga Q3 aquí, por lo menos paga Q3, estoy vendiendo a Q9, cacao seco.

²¹ Stephan fue el primer director ejecutivo de la Fundación Laguna Lachuá, y ya no ocupa ningún puesto dentro de la organización.

Porque el cacao en baba, entra en Q3 libras en baba, una libra en seco²². Entonces, yo estoy vendiendo a Q9 la libra. Entonces, tenemos pisto para pagar otro jornal. Es la obligación de la junta directiva (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Se puede observar aquí que este sistema de producción y comercio es el objetivo central y el punto de encuentro para los socios, pues es donde existe el vínculo en donde la asociación satisface la búsqueda de obtener ingresos económicos seguros y estables. Sin embargo, para que el sistema funcione debe existir la participación de la comunidad en la producción del cacao, pues es gracias al trabajo grupal que han logrado mantener relaciones comerciales con la empresa exportadora y con otras instituciones que les dan apoyo.

De igual manera, se hace necesario abordar la forma en la que está estructurada la asociación, pues existen diferentes tipos de “participantes” en las actividades y tareas que permiten su funcionamiento actual.

La primera distinción que resalta es la que existe entre productores de cacao que son socios y otro grupo de productores que no lo son. Esto significa que hay personas en la comunidad que son productores de cacao y venden su cosecha a ASOSELNOR, pero han decidido no formar parte del grupo de socios, es decir, mantienen únicamente una relación comercial con la asociación. Por otro lado, existen productores de cacao que también participan como socios en ASOSELNOR, lo que implica que juegan un rol dentro del conjunto de tareas que deben realizarse en la administración y funcionamiento de la asociación.

Adicionalmente, existen socios que participan en las tareas administrativas y productivas, pero no son productores de cacao; este grupo de socios son algunas familias que se dedican aún a la producción agrícola tradicional de la región y que por razones distintas no han podido involucrarse en la producción de cacao (principalmente por falta de tierra propia):

²² Aquí se hace referencia al denominado proceso de “poscosecha”, en el que el fruto del cacao es fermentado y luego secado para poder ser vendido como un producto tratado por los mismos productores, con lo cual es posible venderlo a un precio mayor al producto sin tratamiento.

Como la asociación tiene socios, los que están integrados o están involucrados con la asociación, trabajan como todos trabajan, la mayoría trabaja con cacao, cada persona trabaja en sus plantaciones y tanto como la junta directiva, pues trabaja dentro de la asociación, con la administración de cómo van los trabajos de los socios, como también, a veces, vienen otras instituciones, vienen otros a conocer, cómo está la situación dentro de la asociación, entonces la junta directiva se encarga de llevar a esas personas con los socios (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

AS02: Socios activos de productores, como solo 11, nada más productores. Pero, a parte, los que no son productores, como unos 20 más. Como 31.

Entrevistador: ¿Y esos que no son productores, a qué se dedican? ¿Qué es lo que hacen los que no son productores?

AS02: Pues, ellos trabajan de cardamomo, en maíz, y el frijol. Entonces, trabajan eso los que no son productores (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Además, existen diferentes funciones que los socios pueden ocupar dentro de la asociación. La junta directiva es el principal órgano desde donde se administran el conjunto de tareas dentro de ASOSELNOR, dentro de sus funciones está la convocatoria y dirección de reuniones y asambleas generales, transmitir la información a los socios, gestionar el contacto con otras instituciones, dirigir el proceso de compra y venta de cacao, entre otras:

Hay momentos que depende de la junta directiva que maneja bien lo que es administrativo, entonces la gente entiende que sí se está haciendo bien...

... Se hacen reuniones con los socios, hacer informes financieros, igual, los socios piden apoyo, pero no podemos darles, no hay (AS01, comunicación personal, 13 de junio de 2017).

Otra de las funciones de la junta directiva es dirigir la conformación de comisiones de trabajo en las que los socios participan en el cumplimiento de labores que son necesarias para la ejecución de la actividad económica productiva:

La junta directiva tiene cargos en grupo, por decirle un ejemplo, aquí se admiten en la asociación, entonces hay alguien encargado del centro de acopio del cacao, de la comercialización del cacao, hay otro encargado allá... entonces todo lo que es trabajo de campo: podás, limpias, todo eso, manejo, están divididas, comercialización (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

En resumen, ASOSELNOR se conforma de la participación de personas de la comunidad productoras de cacao afiliadas únicamente como vendedoras de su cosecha, socios productores de cacao y de socios no-productores de cacao, quienes se involucran en la realización de actividades dentro de la asociación. De igual manera, la junta directiva es el órgano desde el cual se dirige la administración y las tareas productivas de ASOSELNOR, las cuales son ejecutadas desde comisiones de trabajo formadas por los socios activos.

3.1. Las normas de la asociación y la cohesión social

Una de las formas en las que ASOSELNOR se distingue de las otras 2 asociaciones que se estudiaron, es la presencia de productores (socios y no-socios) en 2 aldeas vecinas: la Aldea Pataté, la Aldea Faisán II. Esto ha representado un factor particular a la hora de buscar la representación y participación de ambas poblaciones en la asociación y la junta directiva.

La junta directiva se conforma de 7 personas que son electas en la asamblea general para ocupar los puestos de presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y 3 vocales:

Aquí se elige por la asamblea y cada comunidad toma quién va a poner con representación de cada comunidad, en cambio, aquí en Faisán, tenés que buscar quién es la gente va a poner para la asociación, igual allá en Pataté. Ahí buscamos qué persona vamos a dejar ahí para trabajar en la asociación. Cada comunidad busca junta directiva, cuando busca junta directiva, entramos ahí y presentamos quién es de Faisán y quién de Pataté, entonces ahí vamos a escoger, quién se va a dejar como presidente, quién es el vicepresidente, secretario, tesorero, como cada comunidad sabe cómo funciona una comunidad. Y así lo hicieron con la asamblea (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Como se puede observar, existe un desafío propio de estas comunidades en buscar que el órgano principal de participación en la asociación esté conformado por personas de ambas comunidades representadas en el grupo, lo cual podría ser un factor a considerar en el análisis de las relaciones que mantienen los socios entre sí. Pero este desafío existe, en primer lugar, porque la asociación se ha planteado la necesidad de involucrar equitativa y democráticamente a las 2 comunidades, en un esfuerzo por mantener la cohesión social en la organización.

Previamente se mencionó la norma referida a la obligación de la asociación de comprar la cosecha de los productores de cacao de las comunidades, como una forma de motivarlos a continuar con su trabajo en el campo. Sin embargo, esta norma también puede ser estudiada como una medida implementada en la búsqueda de la permanencia de los miembros de las comunidades en ASOSELNOR, es decir, como vía de unión en el grupo:

La obligación es que tenemos sobre ese producto de cacao, tenemos que comprar todo el producto, esa es la obligación de ellos, hay veces que dicen que no tenían pisto para comprar²³, pero tenemos que comprar, porque es su obligación. No sé cómo lo vas a pagar, pero tenés que pagar, es una obligación para ellos. Tenemos que comprar todos los productos (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Otra norma que es central para el funcionamiento democrático de la asociación es la rendición de cuentas que la junta directiva debe realizar a la asamblea general. En ésta se incluyen los informes financieros, los informes sobre las actividades realizadas, se transmiten la información relativa a proyectos que se gestionan con otras instituciones, y “en los estatutos de la asociación dice que cada 6 meses se tiene que informar a los socios...” (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017). La rendición de cuentas se realiza en reuniones y asambleas generales a las que deben ser convocados los socios previamente.

Por otro lado, existe ambigüedad sobre la elección de las comisiones de trabajo, pues en el relato del entrevistado AS02 queda plasmada la idea que la junta directiva ha escogido a las personas para realizar esas tareas sin consultar a la asamblea general de socios. Sin embargo, al existir disconformidad en los socios sobre este hecho, puede inferirse que sí existe la expectativa de ser convocados para esas elecciones, que debe estar fundada en alguna norma u otro tipo de información que genere esa observación de los socios. Una respuesta podría estar en la consideración general del carácter comunitario y democrático que se le da a la asociación y que sienta las bases para querer participar en la toma de decisiones:

²³ En momentos de las entrevistas, las respuestas que se dan a las preguntas incluyen señalamientos de normas que no se han cumplido, sin embargo, se profundizará sobre esos señalamientos cuando se aborde el estado del problema en ASOSELNOR.

Para mí, pues, hay que convocar a los socios, para así los socios saben quién va trabajar ahí, en cambio, si solo junta directiva va a hacer esa idea, pues hay veces que los socios se enojan. Porque no sabían quién está trabajando ahí, entonces, si los colocan los socios, entonces ellos saben quién va a trabajar ahí. Y ellos te van a tomar la decisión, si está buena la persona o no. En cambio, si solo junta directiva toma ahí, hay veces que los socios se enojan con eso (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

La misma expectativa existe sobre la decisión sobre las ganancias que la asociación recibe por la venta de cacao, las cuales pueden ser utilizadas de diferentes formas. En el pasado, las ganancias se han invertido en la infraestructura de la asociación (centro de acopio y poscosecha, oficinas centrales, vivero), en la compra de herramientas para los socios, abono; también existe la posibilidad de ahorrar el dinero para hacer los pagos de la siguiente cosecha, y así poder realizar un préstamo a la Fundación Laguna Lachuá por una cantidad menor. Sin embargo, sobre esto último existe la posibilidad de que la decisión sea tomada por la junta directiva, según el relato del entrevistado AS02:

AS02: Ahí tenemos que, la junta directiva, tomar la decisión. Porque cuando vende cacao, se queda un poco de ganancia, con esa ganancia podemos comprar lámina, con eso podemos comprar lámina. No hay necesidad de llamar a todos los productores porque ahí hay ganancia que queda, entonces con esa ganancia podemos comprar esa lámina.

Entrevistador: ¿Y todo lo que queda de las ganancias, la junta directiva puede decir qué hacer con ese dinero?

AS02: Eso podemos guardar, para empezar la otra cosecha, sí. O, si la junta directiva tiene consciencia con los socios, podemos comprar herramientas o abonos para los productores, yo cuando estuve 2 años ahí como presidente, el primero año compré herramientas para los socios, el segundo año se entregaron abonos, 2 quintales cada uno. Entonces, así tenemos que compartir esa ganancia, porque dar en pisto no se puede, porque la asociación no es lucrativa, para regalar dinero así. En cambio, con abonos, con materiales así, con serruchos, tijeras, con eso sí se puede, porque tenés que comprar con factura, entonces con factura podemos liquidar al contador.

Finalmente, se resalta el carácter no-lucrativo de la asociación, razón por la cual no se puede repartir el dinero de las ganancias en efectivo entre los socios, pues estarían violando la ley que les da el estatus de asociación no-lucrativa.

Como se puede observar, las normas que fueron expuestas por los entrevistados en ASOSELNOR apuntan a una búsqueda de continuidad de la asociación y de relaciones democráticas y participativas, sin embargo, desde este mismo momento se demuestra ambigüedad en cómo son llevadas a la práctica esas normas. Teniendo eso en consideración, se pasará a abordar el estado del problema en ASOSELNOR, poniendo a la luz algunas de las evidencias que resaltan de los relatos de los entrevistados.

3.2. El estado del problema del cumplimiento de las normas y la ética de los socios

El problema que resalta en ASOSELNOR es el del cumplimiento de las normas y la internalización de los valores de la asociación comunitaria en los socios. Este fenómeno se manifiesta en varios comportamientos que se abordarán a continuación.

En primer lugar, se debe mencionar que las entrevistas que se realizaron en ASOSELNOR fueron aplicadas al actual secretario de la junta directiva y al expresidente de la junta directiva, quien dejó el cargo en el año 2016. Durante las conversaciones que se sostuvieron se pudo escuchar una serie de señalamientos negativos sobre la gestión del otro y existen algunas contradicciones entre los relatos de ambos cuando se habla del estado de la asociación y su funcionamiento.

Algo en lo que ambos entrevistados coinciden es en que al momento de cambiar de junta directiva, se da un “cambio de rumbo” en la asociación, es decir, que cada grupo que ha estado en la dirección de la asociación ha cambiado de prioridades y de actividades para la organización, provocando inestabilidad y disconformidades entre los socios:

Hay momentos también en los que, cuando es cambio de junta directiva, como que el timón no es bien manejado, entonces se desvía...

... La información, a veces, no la tiene exacta, y por cuestión de, ¿cómo le llaman a eso? manejo de administración y por pensar hacer otros proyectos o hacer otros trabajos que a veces nada que ver con la asociación, ahí es donde (AS01, comunicación personal, 15 de junio de 2017).

El entrevistado AS01 considera que esto sucede a causa de 3 factores: diferencias en información, el tipo de administración y los planes que cada dirección implementa en la

asociación. Por otro lado, el entrevistado AS02 menciona que ese cambio de rumbo tiene que ver con los objetivos que cada dirección toma para la asociación. El ejemplo que cita es sobre el cumplimiento del objetivo de proteger el área del Parque Nacional Laguna Lachuá, una de las razones por las que fue fundada ASOSELNOR:

... Porque cada directiva tiene otras características, una directiva sí puede decir, "sí, vamos a cumplir ese objetivo", pero si entra otra junta directiva no va a estar cumpliendo, porque no todas las juntas directivas cumplen eso. No (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Otra coincidencia en los relatos que se escucharon se encontró al momento de discutir sobre la relación que existe actualmente entre ASOSELNOR y FUNDALACHUÁ, aceptando que la relación es distante, aunque se dan explicaciones contrarias para este hecho. Para el entrevistado AS02, la actual junta directiva es la responsable de la distancia que existe entre ambas organizaciones, pues este grupo ha decidido trabajar solo y no ha participado en las reuniones convocadas por la fundación:

Pues, como estoy diciendo, pues es que... para mí, podemos decir que podemos ayudar a la junta directiva, hay veces que la junta directiva no quiere escuchar. Como no quería entrar, no quería apoyar a la fundación²⁴, sí. Para mí, pues, la fundación tiene obligación de apoyar a la junta directiva, decirle, "tenemos que hacer trabajo en conjunto", pero eso no cumple. Hay veces que la junta directiva está saliendo sola, quiere hacer como ellos dicen, pero no es así (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Por su parte, el entrevistado AS01 considera que FUNDALACHUÁ no brinda apoyo que ellos necesitan para realizar sus actividades productivas y conseguir ayuda de otras organizaciones. Este tema se relaciona con el paradigma de los proyectos de desarrollo que se espera recibir de otras instituciones, y que determina el sentimiento de apoyo con la fundación. Sin embargo, se tocará con más detenimiento este fenómeno más adelante.

²⁴ Con esto se refiere a la participación en las actividades que se realizan con FUNDALACHUÁ, en las que se incluye a las 4 asociaciones comunitarias que la conforman y se tratan temas de interés para el conjunto de organizaciones.

Por ahora, es importante rescatar las explicaciones que se dan para que exista esta actitud distante por parte de la actual junta directiva.

Al hablar del momento en el que él era presidente, el entrevistado AS02 cuenta que su relación con el grupo de personas que conforman la junta directiva actualmente estaba bien. El cambio en la relación se dio cuando dejó el cargo y ellos ocuparon la dirección de la asociación:

Pues, antes... pues, estamos casi contentos. Pero cuando ellos entraron, ellos, como le estoy diciendo. Yo ya sabía cómo funciona la asociación, cómo trabaja... cuando ellos llegan ahí, "mejor usted, ya no", entonces desde ahí comienza este conflicto, sí. Ellos no querían que yo apoyara ahí con otra idea, no. "Nosotros, media vez nosotros somos junta directiva, nosotros vamos a ver qué vamos a hacer", está bien. Y cuando vino el Neto²⁵ aquí, dijeron "¿por qué no están apoyando ellos?", y ¿por qué dijeron que yo no podía apoyarlos a ellos? Qué ellos podían hacer todo. Entonces, es el conflicto (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Esto apunta a un rompimiento con el carácter participativo de la asociación, pues los líderes de la asociación están alejando a los socios que podrían hacer aportes e involucrarse en diferentes actividades de la organización. Además, los principios democráticos estarían en entredicho, en tanto que se está buscando concentrar el poder de acción en la junta directiva.

Al querer decidir por sí mismos qué dirección toma la asociación, la junta directiva rompe su relación democrática y participativa con los socios a la hora de tomar decisiones y de ejecutar las actividades. No obstante, la información que se proveyó durante las entrevistas no permite dar una explicación al origen de las enemistades que existen entre la junta directiva y el socio AS02. Únicamente se puede deducir que existe un juego de poder que excluye los principios que, teóricamente, guían el trabajo de las asociaciones comunitarias que se insertan en un

²⁵ Neto es el coordinador contable de la asociación, y el entrevistado está haciendo referencia al 15 de junio de 2017 (día que se realizó una observación no-participante durante una reunión entre la junta directiva de ASOSELNOR y el coordinador contable de FUNDALACHUÁ), en esa ocasión la junta directiva de la asociación manifestó su descontento con la fundación.

modelo de Economía Social y Solidaria, en los que se promueve la participación de las personas integrantes del grupo en la toma de decisiones y en las actividades productivas.

Las acciones y actitudes que la junta directiva ha tomado han tenido sus efectos en el grupo de socios, no solamente en la enemistad con el socio AS02, sino que se habla de la inconformidad de los productores con la dirección que está a cargo. En el relato de este entrevistado se refleja el desgaste de las relaciones en ASOSELNOR, que va desde el desinterés manifestado en el trabajo de los socios, el rechazo a los aportes de los demás y que finaliza por provocar la división entre la junta directiva y el grupo de socios, quienes no aprueban la gestión actual:

Pues, cuando yo estuve ahí, los socios y la junta directiva, estábamos contentos, los socios de aquí, y la junta directiva de FUNDALACHUÁ, ellos están contentos, cuando vengo aquí, estamos con los productores, "y mirá, ¿cómo la estás pasando ahorita?". Entonces esa idea no es buena para la junta directiva, porque no quieren que los productores hagan buen trabajo, entonces lo que quiere la junta directiva es que ellos ponen una idea, entonces eso tenemos que hacer. Pero no es así. Ahorita tenemos que cambiar esa idea de la junta directiva, tenemos que convocar a los productores. Sí, cuando yo estuve ahí, los socios estaban contentos, si yo vengo visitando aquí, todos los productores están presentes. Están presentes. Ahorita, mirá ahorita, solo uno está. ¿Será que solo un productor hay? Por eso ahorita hay aquí divisiones, porque la junta directiva no convoca a los productores, no convoca, por eso hay un problema aquí. Que yo vengo aquí, siempre ellos hablan conmigo, los productores, "solo queda un año para que ellos se salgan de ahí", pues que se haga, que se haga con los socios. No solo que se hable así, pero que se haga, que se vea que hay cambio el otro año, sí. Así está ese problema (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

En este relato se menciona la falta de convocatoria a los productores, lo cual es una referencia al suceso del día 23 de junio de 2017, el día que se realizó esta entrevista y donde se realizó una sesión de observación no-participante. En esa ocasión, 3 técnicos de FUNDALACHUÁ habían acordado una reunión con los socios de ASOSELNOR para discutir sobre la compra de plantas a los productores de cacao, lo cual era parte de negociaciones de un proyecto que se estaba gestionando en la región. La convocatoria había sido manejada a través de la junta directiva, quienes debían invitar al grupo de productores a llegar al centro de acopio, lugar donde se llevaría a cabo la reunión. Sin embargo, la junta directiva no realizó esa convocatoria y quiso manejar la negociación únicamente entre ese grupo y los técnicos de la

fundación. Finalmente, en esa reunión se acordó realizar una nueva convocatoria y se discutieron otros temas vinculados al estado de las relaciones entre ASOSELNOR y FUNDALACHUÁ.

El entrevistado AS02 señala que esto sucede por intereses particulares que los miembros de la junta directiva quisieron anteponer en estas negociaciones:

Pues, como estoy diciendo, es que ellos tenían cacao, pero al vender no quería dar la oportunidad a otras personas que se venda su vareta²⁶. Por eso no convoca a la gente, lo que quieren es recibir dinero, en cambio, otros socios, otras personas, no convocan porque no quieren ellos que se venda vareta. Esa idea tenía esa junta directiva (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Al hablar de una situación en la que se intentó acaparar la posibilidad de realizar negocios, se puede señalar un conflicto de interés y un caso de corrupción en la administración de la asociación, pues según las normas, las negociaciones de ASOSELNOR y las decisiones importantes deben ser tomadas en una reunión de asamblea general.

Estos intereses particulares podrían explicar el acaparamiento de poder que se busca, pues se cierra el espacio de transmisión de información y se quita la posibilidad de discutir las decisiones que se toman con la totalidad del grupo de miembros de la asociación. Además, los divisionismos provocados de esa manera permiten el debilitamiento de la participación de los socios, dejando el camino libre a que la junta directiva tome decisiones unilateralmente:

Pues, aquí tenemos que concientizar a la gente. Sí, concientizar para que se hagan unidos. Cuando yo estuve el año pasado, todos los productores estaban unidos. Cuando terminaban la cosecha, yo entregué herramientas a los productores. Y al final de año, compré pasteles para dar, para emocionarlos. Entonces, antes la gente estaba unida, en cambio, ahora... ¿por qué? porque la junta directiva no se lleva, no está al tanto con los productores. Sí, así está el problema.

²⁶ Vareta es una parte de la planta de cacao con la cual se pueden realizar injertos en otras plantas. Las negociaciones que se tenían planificadas para el día 23 de junio de 2017 trataban sobre la compra de varetas de los árboles más productivos de los socios de ASOSELNOR.

Hoy, pues, casi no hay más participación de los socios. Yo cuando estaba, los socios tenían participación, participaban en las actividades. Hicieron una capacitación de chocolate, participaron la asociación, mujeres, sí. En cambio, esa idea ya no está en la junta directiva. No está, no estamos siendo unidos con los socios (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Las evaluaciones sobre la comunicación que el entrevistado AS02 realiza sobre la actual junta directiva, son mencionadas como las causantes de la desunión entre los socios y la baja participación en la asociación.

Por otro lado, las deficiencias en comunicación entre la junta directiva y la asamblea general de socios también repercuten en la rendición de cuentas y las consultas que las normas establecen que se deben realizar:

Cuando yo estuve, cada 6 meses hacía la asamblea ordinaria, cada 6 meses. Presentaban todo lo que hicieron, durante 6 meses. Todos los socios estamos felices con eso. Ellos saben dónde está, de donde viene el dinero y donde está saliendo el dinero. Sí. Entonces, con ese tiempo están felices los socios. En cambio, yo llevo un año sin saber en qué está la junta directiva. Entonces por eso los socios, pues hay algunos que ya no están pagando cuotas²⁷, hay algunos que están pagando, otros no. Por eso.

... Tenemos que cumplir, la junta directiva, pero la junta directiva no entiende eso. En los estatutos de la asociación dice que cada 6 meses se tiene que informar a los socios, no se está haciendo (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Como se puede notar, la comunicación juega un papel importante en el cumplimiento de las normas relacionadas con el funcionamiento democrático y participativo de la asociación, pues refleja el “compromiso” que puede existir entre el grupo de socios y la junta directiva sobre los objetivos y valores de la organización comunitaria. En este caso, se evalúa que existe un distanciamiento entre la junta directiva y el grupo de socios, razón por la cual los socios han comenzado a alejarse de la misma y que tiene dentro de sus efectos la violación a la norma sobre la rendición de cuentas y la consulta a la asamblea general.

²⁷ Hace referencia a la cuota de Q25 que los socios pagan semestralmente para mantener su estatus de socio activo en ASOSELNOR.

Además, cuando se señala que algunos socios dejaron de pagar la cuota de membresía a la asociación, se evidencia el rompimiento de relaciones que resulta de la situación en la que se encuentra la organización. Es decir, la asociación pone en riesgo su continuidad al debilitar las relaciones entre socios y la junta directiva.

Por otro lado, no se puede comprender el estado de las relaciones en ASOSELNOR únicamente por las acciones y actitudes de la junta directiva, pues el grupo de socios y productores también tiene un rol en el debilitamiento de la asociación. El cumplimiento de las normas y el alcance de los objetivos no son, después de todo, un trabajo exclusivo de los encargados de la administración de la asociación, sino que es un trabajo de la comunidad entera, quienes le dan forma y hacen que la organización mantenga su funcionamiento de la manera en que lo hace actualmente.

Si se considera que la construcción de un orden social está en las acciones individuales y del sentido que los socios le dan a la asociación y a su participación dentro de ella, se debe tener en cuenta los comportamientos del grupo de socios que permiten que exista un orden democrático debilitado y sucedan las violaciones a las normas de la asociación.

En primer lugar, el entrevistado AS02 resalta la inconformidad que los socios manifiestan sobre algunas decisiones y acciones de la junta directiva. Este es un dato que por sí mismo habla de la desaprobación del grupo de socios y que puede ser explicado a partir de los problemas que ya se han expuesto hasta ahora.

Sin embargo, también se resalta la incapacidad de los socios de reclamar sus derechos de manera directa a la junta directiva y su incapacidad de organizarse para resolver un problema que les afecta directamente en su participación e involucramiento, pero también es un potencial riesgo de dejar de obtener beneficios como miembros de la asociación; si la junta directiva acapara negocios o los dirige sin incluir a todos los socios, éstos podrían perderse la oportunidad de obtener beneficios económicos:

Pues, eso... no pasa nada, pues solo se enoja así... No, no tiene valor de decir, "¿por qué esa persona está trabajando ahí?", porque hay veces que hablan conmigo, me dijeron, "¿qué vamos a hacer? ¿Será que puede ayudar usted para discutir ese problema?", pues yo no quiero, yo podría hacer eso, pero no

mete ese problema, porque hay veces que va a decir, "ay, es que el Evaristo así está", por eso yo no me meto en ese problema. Sí, yo podría decir, verdad, "señores, ¿cómo está ese asunto?", pero no, yo no me meto en eso. Mejor que lo deje a la junta directiva hacer lo que decida, sí.

Pues, lo que estoy diciendo que no tenía valor la gente, lo que quiere es valor, si uno no tiene valor, no podés ir, no podés cambiar junta directiva. Si la gente tiene valor, bueno, hagamos una asamblea, qué se haga: pero como, en cambio, aquí la gente se deja hacer como quieran los de la junta directiva. Sí, no tiene un valor de hacer asamblea. Sí podemos hacer, podemos, pero como ahorita yo, estoy allá en la fundación. Y si yo voy a organizar ese, para hacer esa asamblea ordinaria, otro problema en la asociación. Por eso mejor, dejemos trabajar ahí a los directivos.

Porque, mirá pues, aquí cada quien tiene su valor. En cambio, tú, si eres socio de esa asociación, pero si otra persona no tiene el valor de hacer, tú si tienes valor de hacer, pero solito no puede hacer. Porque según dicen los estatutos de la asociación, con 10, 11 personas tiene derecho de hacer asamblea. Si 1,2 personas, no tiene (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Es importante que se observe que el entrevistado AS02 tiene conocimiento de las normas que les podría permitir reelegir a la junta directiva y es consciente de los problemas que existen, pues es capaz de nombrarlos y explicarlos. Puede inferirse que su conocimiento y sus capacidades fueron adquiridos por medio de su participación como presidente de la junta directiva y, por la misma razón, los demás socios inconformes lo buscan para pedir su apoyo en la resolución de los problemas.

Otro problema observado dentro de la junta directiva es la vinculación con las comunidades en las que los socios trabajan, pues se considera que se les ha cerrado la puerta para que participen en proyectos y actividades que son gestionados por la asociación y otras organizaciones:

Pues, la gente que se mira que la asociación está buena, pero como estoy diciendo pues, hay veces que la junta directiva que no quería a la gente que viene de afuera. Como ese proyecto de cacao, hay gente que quería aprender injertos, hay veces que la junta directiva no le da oportunidad a la gente. Yo cuando estuve, yo le di la oportunidad a la gente que aprendan. Qué se unos días que vamos a sembrar unos 10 cuerdas de cacao, solo podemos injertar el cacao, no podemos llamar a los injertadores. Ellos mismos lo podemos hacer. Por eso, cuando estuve, el que quiera aprender que aprenda. Así es mi idea cuando estuve, pero ahorita no. Si viene uno aquí, empieza a hablar mal de ella. Entonces así, pues, se ve mal y va a decir, "la junta directiva no está buena", entonces, por eso no hay más personas que

vienen de afuera, sí. Se mira mal la junta directiva (AS02, comunicación personal, 23 de junio de 2017).

Esto también puede ser considerado un indicador del deterioro de los principios de la Economía Social y Solidaria dentro de la asociación, dentro de los cuales está la búsqueda de los fines sociales de la economía y del modelo asociativo, la solidaridad con los socios y el no acaparamiento de los beneficios. Y como se dice dentro de la entrevista, repercute en el acercamiento que las personas de fuera no tienen con la asociación, dado que ya no se les da la oportunidad de ser parte de procesos de aprendizaje ni del trabajo.

Por otra parte, el entrevistado AS01 considera que los problemas que la asociación enfrenta tienen que ver con el poco apoyo que reciben de FUNDALACHUÁ y de otras organizaciones. Sin embargo, se encuentra una relación entre el paradigma de los beneficios que deben recibir por otras organizaciones, la falta de reconocimiento de la capacidades propias de la asociación y de los socios y el enclaustramiento de la junta directiva respecto a los aportes de los demás y la participación de los socios en la toma de decisiones y en el trabajo:

Entrevistador: El problema más recurrente que los donantes no llegan acá, tal vez por la distancia, ese es el gran problema.

Entrevistador: ¿Y cómo afecta eso a la asociación?

AS01: Lo afecta en la forma que no hay respaldo de una institución formal.

AS01: No hay quien nos empuje adelante...

Entrevistador: ¿Se refiere a un apoyo económico o es también en capacitaciones? ¿Qué tipo de apoyo es?

AS01: Se necesita apoyos en capacitaciones, pero igual en... apoyo financiero (AS01, comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Esto indica que para el entrevistado AS02, la asociación necesita de otra institución “formal” para funcionar y que los apoye en diferentes sentidos, y es importante notar que la razón que se da a la falta de apoyo aquí es la distancia o la ubicación de la ASOSELNOR. Es interesante que esta sea la misma razón por la que se consideraba que es difícil tener relaciones

comerciales con otros productos tradicionales de la región y cuando se producían a nivel familiar únicamente. Puede inferirse que esta situación dificultosa persiste para la comunidad en su relación con el exterior, según la visión del entrevistado AS01:

AS01: A parte de eso, también no hay capacidad para formular proyectos en la asociación... Socios hay, pero apoyo, necesitan apoyos en capacitaciones, en igual, en financiero, pero no hay. La asociación no puede cubrir porque no hay.

Entrevistador: ¿Cuándo alguien quiere hacer una mejora o hacer un cambio, cuál es el proceso que se tiene que seguir?

AS01: Si alguien quisiera hacer un cambio, tal vez, si tuviera estudio, pues, lo hiciera, buscar un proyecto. Pero en el caso de nosotros, no hay estudio, entonces no podemos formular proyectos (AS01, comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Más adelante también menciona que en la asociación no cuentan con la capacidad de formular proyectos, solicitar asistencia de otras organizaciones, porque los miembros de la asociación no tienen “estudios”, es decir, por falta de educación. Este es un dato interesante porque revela que para el entrevistado AS01 las condiciones sociales de la comunidad son una desventaja para optar a la ayuda externa. En este caso, los socios no cuentan con la formación necesaria para redactar documentos y solicitar apoyo financiero u de otro tipo. Sin embargo, resalta la relación del paradigma de los proyectos de desarrollo y el reconocimiento de las capacidades propias y del grupo, la carencia de ellas.

No obstante, durante las entrevistas existen contradicciones acerca del apoyo que ASOSELNOR recibe de otras organizaciones, específicamente, de FUNDALACHUÁ:

AS01: Pareciera que la fundación, no para esconder, pero no hay apoyo de parte de la fundación con la asociación.

Entrevistador: ¿Qué tipo de apoyo se busca?

AS01: Bueno, nos deja solos. Que la fundación no nos, tan siquiera un técnico que nos mande acá en el área, que esté permanente. Entonces ya es una gran ayuda.

Entrevistador: ¿De qué forma diría usted que afecta que no haya un técnico acá?

AS01: Cuando no hay técnico, no hay quien nos guíe en la agricultura, formulación de proyectos, en computadoras, por decirlo así, manejo y todo (AS01, comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Este relato indica que existe el sentimiento de abandono por parte de la fundación y se considera que es necesario contar con la presencia de un técnico para poder llevar a cabo el trabajo dentro de la asociación. Sin embargo, también se debe considerar que durante la entrevista de AS02 se indicaba que la actual junta directiva se ha aislado y no ha aceptado los aportes de todos los socios ni del personal de la fundación:

Pues, antes... pues, estamos casi contentos. Pero cuando ellos entraron, pues, ellos, como le esto diciendo. Yo ya sabía la asociación cómo funciona, cómo trabaja... cuando ellos llegan ahí, "mejor usted, ya no", entonces desde ahí comienza este conflicto, sí. Ellos no querían que yo apoyara ahí con otra idea, no. "Media vez nosotros somos junta directiva, nosotros vamos a ver qué vamos a hacer", está bien. Y cuando venía el Neto²⁸ aquí, dijeron "¿por qué no está apoyando ellos?", y ¿por qué dijeron que yo no podía apoyar a ellos? Qué ellos podían hacer todo. Entonces, es el conflicto. Yo podía apoyarlos, si ellos quisieran, bueno... gracias a dios, yo aprendí a trabajar en computadoras, yo trabajé, yo saqué un curso de INTECAP de 3 meses, aprendí ahí. Entonces, podemos en computadora, pero lo que pasa es que ellos, como ellos saben, "uno entra, uno sabe todo", entonces yo por eso los dejé. Yo salí, como no sabía nada. Yo dejé la asociación, está bien. Me fui a trabajar en la fundación. Entonces, cuando ellos se dieron cuenta que todo el trabajo cuesta hacerlo, ahorita quieren que yo me vuelva otra vez con ellos, pero ¿cómo quieren que yo me vuelva otra vez? Desde los inicios no me quería ver ahí en la asociación. Entonces, es un conflicto. Desde ahí empecé ese conflicto con la junta directiva.

Se puede resumir que el problema principal en ASOLSELNOR está relacionado al ejercicio de los cargos de dirección de la asociación y la consciencia de los socios respecto a sus derechos y obligaciones dentro de la asociación, pues no existen mecanismos de control y de corrección cuando se incumplen las normas. Además, existen conflictos de interés dentro de la junta directiva y se ha acaparado el poder de decisión, rompiendo con la organización democrática.

²⁸ Neto es el contador de la fundación y el entrevistado hace referencia a una reunión entre la junta directiva de ASOLSELNOR y FUNDALACHUÁ.

3.3. El rol de los individuos en la cohesión de la asociación y las relaciones democráticas

3.3.1. El cofundador de la asociación y secretario de la junta directiva (AS01)

El entrevistado AS01 es el secretario de la junta directiva de ASOSELNOR y fue parte del grupo de fundadores de la asociación en el 2004. Desde el inicio de la asociación, ha estado activo como socio y ha ocupado puestos en la junta directiva.

Antes de la fundación de ASOSELNOR en sus comunidades, él se dedicaba a la siembra de cardamomo, uno de los productos predominantes en la región de Alta Verapaz. Fue hasta el año 2006 cuando inició a participar en la siembra de cacao en la asociación, luego de un proyecto impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación:

Entrevistador: ¿Desde hace cuánto que usted trabaja en cacao?

AS01: Desde el 2006.

Entrevistador: ¿Y en el 2006 todavía no era parte de la asociación?

AS01: Bien, fui fundador, fui parte fundador de la asociación en el 2004.

Entrevistador: ¿Y antes de eso, a qué se dedicaba?

AS01: Bueno, igual a la agricultura, pero más enfocado en cardamomo, en la producción de cardamomo. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

El entrevistado AS01 cuenta que fue el Proyecto Lachuá quien promovió la creación de una asociación comunitaria y que desde entonces ha sido miembro activo. El concepto de asociación, su funcionamiento y los beneficios que podría traer a la comunidad fueron elementos que lo convencieron de participar y él considera que ha podido aprender sobre la administración de una asociación y ha podido compartir experiencias con otros:

AS01: Bueno, los ingenieros empezaron el Proyecto Lachuá y empezaron a promocionar qué es una asociación, cómo funcionaba, qué oportunidad ofrecía más adelante. Entonces sí me convenció, entonces decidimos formar la junta directiva y eso cabal, me eligieron como secretario en ese entonces... Y entonces nos comenzaron a dar capacitación sobre qué es asociación, cuáles son sus funciones, qué beneficios y todo. Entonces, sí entendí y hasta ahora todavía existe y pienso que va a existir siempre.

Entrevistador: ¿Usted cómo se siente al ser parte de la asociación?

AS01: Pues, bien, porque se aprende. Se aprende muchas experiencias que se comparte y a veces hay cosas malas, pero más buenas.

Entrevistador: ¿Qué es algo que a usted lo haya marcado que haya aprendido aquí, o que más le ha servido?

AS01: Pues lo que es una asociación, lo que es el manejo administrativo. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Para el entrevistado AS01, pertenecer a ASOSELNOR también ha significado tecnificar y mejorar su trabajo en la agricultura:

Entrevistador: ¿En su trabajo, en su propio terreno, le ha ayudado pertenecer a la asociación? Digamos, ¿ha mejorado su forma de trabajar?

AS01: Sí, en la producción de cacao, ya trabajo técnicamente, casi. No al 100, pero sí al 75. Pero eso fue por la asociación misma porque por las capacitaciones que vienen los técnicos, he puesto en práctica. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Es importante notar que él es capaz de notar los cambios que ha vivido en su forma de trabajar en su propia tierra y que atribuye ese logro a su participación en capacitaciones facilitadas por el equipo de técnicos que apoya a la asociación, provenientes de la Fundación Laguna Lachuá y otras organizaciones.

Estos aprendizajes se han convertido en cambios para él y su comunidad, pues ahora tienen una nueva fuente de ingreso por la producción de cacao y otros proyectos de desarrollo impulsados en las comunidades representadas por ASOSELNOR:

Entrevistador: ¿Cómo cambió su vida después?

AS01: Ah bastante, ya entiendo mejor las cosas y veo que sí hay oportunidades en la asociación, capacitaciones, eso hace que mejore la forma de comunicar, la forma de pensar.

Entrevistador: ¿Y en la comunidad, ha visto esos cambios?

AS01: Bueno, sí porque hubo ingresos extras en cada familia en el caso de la venta de cacao, incentivos forestales, eso fue la asociación quien lo hizo. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Es necesario tener en cuenta la trayectoria del entrevistado AS01 y cómo él relata sus motivaciones, logros y aprendizajes para comprender su visión de la asociación y su forma de participación. Por un lado, sus motivaciones para entrar y permanecer en la asociación pueden revelar lo que espera de ella y la utilidad que la da en su vida:

Entrevistador: ¿Y qué fue lo que lo convenció a usted? ¿Qué fue lo que más le llamó la atención?

AS01: El desarrollo, desarrollo comunitario y el desarrollo familiar.

Entrevistador: ¿A qué se refiere con desarrollo comunitario y familiar?

AS01: En proyectos y en trabajo, en oportunidades para tener más trabajo, más empleo y más trabajo en el campo.

Entrevistador: ¿Cómo qué tipo?

AS01: En el caso de proyectos de reforestación, cacao, xiate existió, pero todavía existe. Producción de miel, entonces la asociación sí está haciendo sus trabajos. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

En primer lugar, el entrevistado AS01 maneja los conceptos de desarrollo familiar y comunitario y los relaciona con los proyectos que la asociación ha implementado: reforestación, producción de cacao y miel, entre otros. Éstos son oportunidades de trabajo que se logran a través de la asociación y las organizaciones que la apoyan, según la visión del entrevistado, pues han hecho que lo que produce en su tierra sea una fuente de ingresos y de ocupación con actividades agrícolas nuevas.

Pero también se puede decir que su participación en la asociación sirve a otros fines más personales y concretos en su vida y la de su familia:

AS01: Hacer más grande, capacitarme y lograr una mejor producción, el más alto que se pueda en cacao.

Entrevistador: ¿De aquí a un año qué espera lograr?

AS01: Lograr, pues en producción de cacao, vender un poco mejor que este año.

Entrevistador: ¿En los últimos años usted ha visto que ha ido mejorando?

AS01: Sí, cada año va aumentando de volumen.

Entrevistador: ¿Y, a parte de ese objetivo, hay otro objetivo?

AS01: El objetivo principal tal vez sea el caso de mi patojo, que se gradúe, que siga estudiando. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Es importante notar cómo este objetivo familiar es la principal motivación del entrevistado y podría inferirse que es la razón por la cual él busca aumentar sus ingresos a través de una mayor producción de cacao. Es así como cobra sentido el interés de aprender sobre la administración de la asociación, el comercio y el mejoramiento de las técnicas de agricultura.

Como se ha visto en otros casos, el entrevistado AS01 también es consciente de las ventajas del trabajo de la comunidad en una asociación para lograr una mejor posición a la hora de vender sus productos, lo que constituye el punto de unión con los demás y el eje sobre el que gira la organización colectiva en estas comunidades:

La razón es que como hacemos individualmente no se puede vender un producto a un precio mejor. Ya en conjunto se puede negociar y mejorar un precio. Entonces, esa es la razón. Porque uno solo, yo tengo mis 2 quintales de cacao, no puedo ir a ofrecer a Cacao Verapaz para que me lo compre a un precio, puede ser que me lo compre, pero a un precio más bajo. Pero ya tengo unos 100 quintales de cacao ya puedo decirle, "bueno, tenemos tanto y negociemos", nos da tanto y llegamos al negocio y vendemos. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

En la opinión de él, los demás socios entienden de la misma manera la importancia de organizarse para participar en el mercado del cacao: “Pues, igual lo entienden, como lo entiendo yo. En grupo se puede hacer algo, uno solo no puede hacer nada.” (Comunicación personal, 12 de julio de 2017). Sin embargo, el entrevistado AS01 considera que existen

problemas dentro de la asociación que tienen que ver con el nivel académico de los socios y de sus capacidades de comunicación y resolución de conflictos:

AS01: Pues, a veces no se entienden. Por el mismo nivel académico no se puede, no se puede preparar, no se puede hacer bien las cosas.

AS01: Dificultades hay muchas. Pero si hablamos directamente, tal vez en comunicación.

Entrevistador: ¿Un ejemplo de un caso?

AS01: Tal vez no saber explicar los problemas, solucionar los problemas. Ese.

Entrevistador: ¿De qué forma impacta eso en el trabajo?

AS01: Porque a veces no se soluciona una cosa, eso hace que la forma de pensar disminuye, baja la autoestima. Entonces eso, qué hubiera una persona profesional explicándole de mejor forma a la gente, solucionando los problemas, hablando cómo se soluciona una cosa de forma pacífica y no crear pleito. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Según la perspectiva del entrevistado, en el grupo no existen las capacidades para resolver conflictos por sí mismos debido al bajo nivel académico de los socios y les hace falta la ayuda de un profesional para tratar ese tema para lograr llegar a soluciones pacíficas. También es importante notar que, para él, estos problemas de comunicación también impactan la forma de pensar y la autoestima de los socios.

En el marco de las relaciones entre los socios, esta descripción que hace el entrevistado AS01 denota una opinión de los demás como incapaces de comprender los problemas de la asociación y de resolverlos. En continuidad con esa idea, el entrevistado AS01 explica que ha recibido comentarios de otros socios que no están conformes y desconfían de la gestión de su junta directiva:

AS01: Más los comentarios que a veces piensan que estamos haciendo mal, pero, al contrario.

Entrevistador: ¿Qué es lo que usted les responde en esos casos?

AS01: Pues les explicamos todo lo que estamos haciendo, lo transparentamos. Solo de esa forma se les aclara las dudas a las personas.

Entrevistador: ¿Qué tipo de comentarios ha recibido entonces, un ejemplo?

AS01: Bueno, piensa la gente que estamos malgastando el pisto de la asociación. Piensan que estamos haciendo mal las cosas. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

Lo que para los socios es desconfianza en la administración de los recursos de la asociación, el entrevistado AS01 considera “dudas” que se resuelven siendo transparentes. Sin embargo, esto contrasta con las otras entrevistas donde se contó sobre el incumplimiento de los estatutos sobre la rendición de cuentas y la conformación de asambleas generales para discutir asuntos de la asociación. Es importante notar la visión de este entrevistado porque ayuda a comprender cómo su forma de participación y sus intereses se vinculan con esta opinión que tiene de los demás socios y el sentir de ellos.

Más allá de solo tener esta opinión de los demás socios y de desestimar los reclamos y la desconfianza de estos, el entrevistado AS01 también manifestó una forma de participación en la junta directiva caracterizada por un sentido de competencia con los demás socios:

AS01: Pues, quiere ganas ser parte de la junta directiva, como eso no se gana un sueldo, es voluntario entonces quiere ganas. Quisiera, pero a veces por cubrir las cosas en la familia ha costado.

Entrevistador: ¿Usted consideraría volver a ser parte de la junta directiva?

AS01: Pues, es posible, habría que pensar bien, analizar bien, pero posiblemente aceptaría. Por muchas cosas, porque tengo siembras, entonces tengo que velar mí mismo por la compra y la venta.

Entrevistador: Entonces le conviene estar en junta directiva...

AS01: Pues, yo veo que sí porque a veces cuando entra otra... una nueva persona, pues piensa diferente, porque más a veces no ve lo que sufre uno en el campo.

Entrevistador: OK. ¿La junta directiva todos son productores?

AS01: Sí, la mayoría. (Comunicación personal, 12 de julio de 2017).

En este fragmento de la entrevista se puede observar que la motivación principal de AS01 para pertenecer y ocupar un cargo en la junta directiva de la ASOSELNOR es velar personalmente por los negocios que se hacen de la producción, esto puede significar el nivel de involucramiento en su rol y la forma en que él le da sentido a su participación en la

asociación. Sin embargo, en su razonamiento también existe la noción de que los demás socios no tienen la misma experiencia en el campo y, por lo tanto, tiene una forma de pensar e intereses diferentes. Es por lo que él considera permanecer en la junta directiva, para asegurarse que sus intereses sean alcanzados.

Esto permite decir que desde la perspectiva del entrevistado AS01, la junta directiva es un espacio de disputa de intereses entre socios, donde a pesar de que en la realidad todos se dedican a la misma actividad agrícola, existe la posibilidad de que el se vea afectado negativamente si alguien más toma decisiones. Esto es un indicador de que el entrevistado no considera que se comparta el mismo interés entre socios y que las acciones de la asociación benefician a todos los socios por igual, es decir, el sentido comunitario de la asociación esta ausente u opacado por intereses particulares.

Se puede describir la participación del entrevistado AS01 en ASOSELNOR como alguien motivado por las posibilidades de mejorar las condiciones de vida de su familia, lo cual lo logra por medio de su producción de cacao y luego cumpliendo el rol de ser uno de los encargados de las relaciones comerciales de la asociación en la junta directiva. Pero este es un rol que le interesa ocupar porque desconfía de que sus intereses no sean compartidos por otros socios, además que no considera que el grupo existan las capacidades resolver conflictos debido a la educación de los demás socios.

También considera que uno de los objetivos de pertenecer a la asociación es poder ser beneficiario de proyectos de desarrollo provenientes de FUNDALACHUÁ y otras organizaciones externas.

3.3.2. El ex presidente de la junta directiva (AS02)

El entrevistado AS02 se dedicaba a la siembra y tala de árboles que luego vendía fuera de la comunidad, y esa era la actividad económica principal de su familia. Esta actividad cambió con la llegada del Proyecto Lachuá, pues el primer proyecto en la región impulsado por este fue la reforestación. Como se mencionó antes, el Proyecto Lachuá antes y ahora la Fundación

Laguna Lachuá tiene como uno de sus objetivos la preservación del área protegida del Parque Laguna Lachuá:

Entrevistador: ¿Y antes de meterse a la asociación, usted a qué se dedicaba? ¿cuál era su trabajo?

AS02: Nosotros solo vivíamos de sembrar forestal.

Entrevistador: ¿Qué es lo que sembraba?

AS02: Árboles.

Entrevistador: ¿y de eso se sostenía en ese entonces?

AS02: Sí.

Entrevistador: Después de qué se unió a la asociación, ¿cómo cambió su vida? ¿Qué cosas cambiaron?

AS02: Después de cuando llegó eso, llegó ese proyecto de reforestación, después llegaron del proyecto de cacao. Sí. Entonces ahí está cambiando la asociación. Empezaron a crecer. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Al inicio, el entrevistado AS02 participaba de las capacitaciones que daba el Proyecto Lachuá y se convirtió en socio de ASOSELNOR. Uno de los puntos de atracción principales para él fue la posibilidad de ser beneficiario de proyectos de desarrollo y otros incentivos, como el programa de reforestación, donde los participantes recibieron transferencias monetarias:

AS02: Antes llegó el Proyecto Lachuá, sí. Ellos llegaron a ofrecer que tenés que estar en una asociación en la comunidad para que podamos ayudar con gestionar proyectos o un apoyo sobre cualquier proyecto.

Entrevistador: ¿Y usted estuvo ahí desde el inicio?

AS02: Sí, estuve ahí.

Entrevistador: Y en esos primeros años, primeros meses, ¿qué es lo que usted hacía?

AS02: Ahí solo capacitaciones hicieron, sobre cómo va a funcionar una asociación, cómo funciona y buscar junta directiva. De eso. Pues, ahí empezaron a buscar quién van a poner en la junta directiva.

Entrevistador: ¿Y quiénes quedaron ahí?

AS02: Bueno, ahí buscaron, dos quedaron de Pataté, dos de Faisán, dos de Semuy y dos de Faisán II. En ese tiempo todavía había 4 comunidades. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

El involucrarse en la asociación comunitaria implicó que el entrevistado AS02 cambiara de actividad económica y se iniciara como productor de cacao. Este cambio de cultivo trajo también otras oportunidades de aprendizaje de técnicas de agricultura, de mejoramiento de ingresos familiares y otras oportunidades de trabajo:

Entrevistador: Entonces después de que usted se unió al cacao, ¿qué cosas vio usted que cambiaron, además de que aprendió un nuevo manejo de cultivo?

AS02: Pues, ahí cambió la idea, más que todo, sobre cómo trabajar el cacao.

Entrevistador: ¿Un ejemplo de una idea que haya cambiado?

AS02: Bueno, antes mis abuelos, todos mis papás, ellos no saben trabajar de cacao, entonces cuando llegó ese proyecto comenzaron a enseñar cómo manejar el cacao, hacer poda, cómo vamos a hacer eso. Antes, pues, si se sembraba una planta de cacao, crecía como un árbol grande, sí. Entonces de ahí cambiaron de ideas, desde ahí capté yo esa idea, entonces empezamos a manejar eso. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Es importante recordar que el cacao se convirtió en la actividad productiva principal de todas las asociaciones que se formaron con la dirección de la Fundación Laguna Lachuá, lo que dio la oportunidad de tener acceso a las capacitaciones técnicas para el manejo del cultivo y también la capacidad de vender el producto en cantidades mayores que permiten negociar un mejor precio para los productores. Estos factores hicieron que el entrevistado AS02 pudiera desarrollar sus capacidades como agricultor y que luego pudiera ocupar un puesto como trabajador de FUNDALACHUÁ:

AS02: Si yo no fuera socio y no trabajara en el cacao, yo creo que yo, como yo no tenía un trabajo, por eso yo me metí como socio a la asociación, por eso tengo trabajo, como yo le digo a la gente, yo no solo conseguí mi trabajo, yo conseguí un trabajo a nombre de la asociación, cuando yo entré ahí en la asociación, encontré mi trabajo. Y también a nombre de la FUNDALACHUA, las dos.

Entrevistador: De las cosas que usted ha aprendido en la asociación y ahora en su otra posición que tiene de trabajo, ¿qué diría usted que es lo más importante que ha aprendido?

AS02: Pues ahí aprendí cosas nuevas como de manejar computadora, manejar cuentas en la asociación, entonces eso me ayuda a mí a salir a trabajar. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Como se puede observar, el pertenecer a ASOSELNOR e involucrarse en la producción de cacao trajo más oportunidades para el entrevistado AS02 que la de aumentar sus ingresos familiares: también aprendió técnicas de cultivo, sobre administración de una asociación, y pudo obtener un empleo remunerado en adición a su trabajo como agricultor.

Al referirse a las razones que tuvo para optar por el cultivo de cacao, el entrevistado nombra factores prácticos además de su venta como el poder consumirlo directamente, almacenarlo si no se logra su venta y la rentabilidad del producto en comparación con otros cultivos tradicionales de la región:

AS02: Pues yo tengo una visión de salir adelante, porque el cacao, pues, no es como el cardamomo. El cardamomo vas a sembrarlo y no lo vas a tomar, en cambio yo metí en mi mente que voy a sembrar mi cacao y voy a trabajar, si no vendo, pero voy a consumir. Sí, para tomar, para hacer chocolate. Eso es lo que tenía en mi mente yo.

AS02: Sí, lo iba a poder utilizar, no como el cardamomo. El cardamomo si vas a sembrar unos 50, 100 tareas y si ya no compran, hay pérdida de dinero. No con el cacao, porque el cacao si no le compran a uno, pues se puede guardar y se puede ir a vender afuera. Entonces eso es lo que metí en mi mente, cabal. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Esto impacta su visión de la asociación y cómo califica el desempeño de esta en cuanto al logro de los objetivos comunes, pues considera que sí ha habido mejoras en los ingresos familiares de los socios y la producción de cacao en las comunidades ha crecido. El indicador del logro de los objetivos es la capacidad de la asociación de comprar a los productores el cacao y luego venderlo a una empresa:

AS02: Para mí es el mejor el cacao, porque ahorita yo tenía como 5 manzanas en mi terreno, estoy pensando en sembrar esas 5 manzanas de ese cacao, ¿por qué? Porque la milpa casi no sale, no sale. Vamos a limpiar, si va a limpiar uno 10 cuerdas, si va a pagar mozo, son Q800 ahí o Q400. Q400 para limpiar y más sembrar, y limpiar otra vez, y a tapiscar. Entonces el maíz no da. Entonces yo estoy pensando ahorita en sembrar más cacao, mejor solo voy a comprar el maíz con mi cacao. Esa es la idea que tengo ahora.

Entrevistador: ¿Y usted cómo se siente al ser parte de la asociación?

AS02: Pues ahorita, feliz. Porque ahí estamos vendiendo, sí porque la asociación está comprando mi producto, sí. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Su visión de la asociación también es positiva por las ganancias que han obtenido y que permiten que se hagan mejoras dentro de la asociación: “pues ahorita estoy viendo que la asociación está creciendo porque ahorita ya cambiaron la lámina, ¿Cómo la cambiaron? Por la ganancia del cacao. Y si no hay ganancia no puede trabajar uno.” (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017). Él también considera que la manera de decidir sobre esas ganancias y sobre los negocios tiene que ser a través de la asamblea general para que existan acuerdos y los socios estén enterados:

AS02: Sí, porque hay veces que si va a hacer unas cosas entonces primero la junta directiva le va a explicar, entonces los socios podemos decir sí o no. Para que lleguemos a acuerdos de hacer los trabajamos que vamos a hacer.

Entrevistador: Y de la forma en que se hacen negocios, ¿qué es lo que usted piensa?

AS02: Ahí tenemos que formar un grupo en la asociación, un grupo de negocios, un comité de negocios para negociar el precio, pero tiene que ser en asamblea también, para ver quién va a mandar en la negociación. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Esta opinión de la asociación, de sus logros y la forma en la que debería funciona, se vinculan con su manera de involucrarse, esto se refleja en 1) sus metas personales y familiares de continuar en el cultivo de cacao y aumentar su producción, 2) su continuación como socio de ASOSELNOR, pero manteniendo un empleo remunerado fuera de la asociación y 3) compartiendo su conocimiento con las demás personas de su comunidad.

En primer lugar, el entrevistado AS02 piensa en continuar produciendo cacao y siendo miembro de la asociación porque eso le asegura que podrá vender lo que produzca, siguiendo la racionalidad de los demás socios entrevistados, pues tiene claridad del objetivo personal de su involucramiento en ASOSELNOR:

Entrevistador: Y usted, personalmente, ¿qué es lo que espera o cuál es su meta en la asociación? ¿Qué es lo que busca lograr ahí?

AS02: Pues, mi logro ahí en la asociación, que la asociación crezca con esas ganancias que va a ganar, yo voy a vender mi cacao. Sí.

Entrevistador: ¿Y con esas ganancias o ese crecimiento de la asociación, qué beneficio hay para usted?

AS02: El beneficio es que siempre va a comprar mi cultivo. Porque si no gana la asociación no va a haber comprar algún día, en cambio si gana la asociación, el otro año tiene que comprar el producto. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Pero eso no implica que el entrevistado quiera mantenerse participando activamente dentro de la asociación, pues sus posibilidades ahora le permiten tener un empleo remunerado en FUNDALACHUÁ y su plan es trabajar fuera de su comunidad:

AS02: Estoy motivado para salir para dar una capacitación, ahorita estoy trabajando afuera a nombre de FUNDALACHUA, estamos haciendo escuelas, capacitaciones sobre podas, injertos, control de enfermedad y de manejo de sombra.

AS02: Pues ahorita no tenemos idea de quedarnos ahí, mi idea ahorita es trabajar afuera.

Entrevistador: ¿en qué le gustaría trabajar afuera?

AS02: Igual, sobre cacao. Sí. Ahorita tengo dos... estamos haciendo dos asesorías técnicas. Sí, estamos trabajando. Entonces ahorita no tengo idea para quedarme en la asociación. Siempre voy a estar como socio, y vender mi producto. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Se puede entender esto como una manera en la que el entrevistado AS02 busca continuar mejorando sus ingresos económicos por medio de las capacidades que adquirió y que ahora le permiten trabajar en otros lugares. Además, entiende que es posible continuar siendo un socio y vender su producción de cacao, aunque no asuma un rol de más responsabilidad en la junta directiva o en alguna comisión de trabajo.

Sin embargo, él expresa que su interés también es el de compartir el conocimiento que el adquirió con su experiencia en su asociación y en la fundación:

Entrevistador: ¿Y por qué le gustaría más dedicarse a trabajar afuera que en la asociación?

AS02: Para mí, pues, para enseñar la idea que capté en la fundación y cuando estuve en la asociación. Entonces queremos compartir con la gente que no sabe. Por eso yo tengo idea de salir para explicar qué hace una asociación y qué hace la fundación. Sí, eso es lo que estoy haciendo ahorita ahí en Chisec. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Esta idea de compartir sus conocimientos también es aplicada dentro de su comunidad y en su familia, quienes aprendieron a realizar el trabajo que él hace y ahora ellos participan en el trabajo del cacao y en generar los ingresos familiares:

AS02: Pues en mi familia estamos contentos, estamos contentos de eso y además ellos me están apoyando. Hay veces que yo no estoy ahí, ellos están haciendo mi trabajo, ¿por qué? porque están viendo el cambio que está haciendo ahorita. Antes mi familia no tenía, como ese mes de agosto, no tiene dinero. En cambio, este mes de enero, ellos tenían trabajo, como tenían pisto en ese mes. Por eso mi familia me está apoyando a trabajar en mi parcela.

Entrevistador: ¿Y en la comunidad, ha recibido algún comentario acerca de su trabajo actual?

AS02: Sí.

Entrevistador: ¿Qué cosas le dicen?

AS02: Pues ellos siempre dijeron que todos los jóvenes de allá hay que ir en unas capacitaciones para aprender nuevas cosas, como aprendí yo. Ellos dijeron como ejemplo a mí, porque yo estoy saliendo a trabajar. Entonces ellos dijeron que aprendan algunos de ellos, tenemos que meter en la cabeza el cacao, pero hay que salir a trabajar. Que tenemos trabajo. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

En estos extractos de la entrevista se puede observar que sus valores de compartir y su sentido comunitario han provocado que su familia y su comunidad hayan aprendido a trabajar de la misma manera que él y se haya convertido en un modelo para los jóvenes de la comunidad. Además, él considera que esto ayudaría a que otras personas de la comunidad puedan obtener trabajo y mejorar sus prácticas agrícolas y comerciales:

AS02: Ahorita muchos están llegando a mi casa a preguntar, ¿será que me puede ayudar, será que me puede enseñar cómo se injerta el cacao? Sí, ¿por qué no? Sí, porque para eso estamos ahí. Yo como digo, pues, yo no me quiero quedar con lo que aprendí, no quiero quedarme ahí. Yo quiero repartir con otras personas. Entonces yo estoy enseñando a otras personas, a parte mis hermanos y otro cuñado también ya enseñaron y dos personas más llegaron la semana pasada a mi casa y llegaron a mi parcela a enseñar cómo se injerta el cacao. Entonces yo estoy enseñando a más gente, yo no me estoy quedando solo con mi experiencia, solo mía. No estoy ayudando a otras personas, sí.

Entrevistador: ¿Y por qué lo hace? ¿Por qué le gusta hacerlo?

AS02: Porque así todos tenemos trabajos, no solo yo quiero mi trabajo, para que yo estoy enseñando eso, para que todos tengamos trabajo. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

El entrevistado AS01 también considera que la comunidad ha logrado ver cambios en su manera de trabajar gracias a los resultados que han visto y los aprendizajes que acumularon. Estos cambios los nota en la motivación de los socios en la producción de cacao y sus responsabilidades en esa tarea:

Entrevistador: ¿Qué tipo de cambios ha visto?

AS02: Ahí en la comunidad pues, lo que enseñé es cómo manejar el cacao y la gente lo está haciendo, pues, vi un cambio en la vida de los productores.

Entrevistador: ¿Qué cambios?

AS02: Ahorita tenemos la mente que necesita hacer podas, hace la poda. Necesita hacer mantenimiento, entonces hace el mantenimiento. No hay necesidad de decirle a la gente y mandarla a hacer trabajo. Es lo que metí en la cabeza de los productores, es el cambio que he visto yo. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Estos relatos del entrevistado AS02 hablan del rol que él considera que ha tenido en el desarrollo de las capacidades de los otros socios y el liderazgo que él ha tenido en ese proceso. Se puede inferir que eso mismo le permitió ser conocido por la Fundación Laguna Lachuá y obtener un empleo como facilitador de capacitaciones sobre manejo de cacao.

Capítulo IV: Prospectiva Analítica del Tema Problema. El vínculo entre la participación y las relaciones democráticas en asociaciones comunitarias

Los resultados de la investigación de tesis se presentarán como un solo caso, pues lo que interesa remarcar aquí es la relación que se encontró entre las interpretaciones subjetivas de los entrevistados de su posición y trayectoria en la asociación y su participación y el estado de las relaciones de organización y comunicación.

En primer lugar, se debe recordar que cada una de las 3 asociaciones que se tomaron en cuenta se dedican, en esencia, a las mismas actividades productivas, siendo el cacao el eje principal de la economía en estas asociaciones comunitarias. Además, sus orígenes comparten la participación de los mismos actores externos y las motivaciones fueron las mismas, su tipo de organización y el funcionamiento siguen un mismo modelo y las tres participan como afiliadas de la Fundación Laguna Lachuá.

Entre las particularidades de cada una se pueden mencionar la localidad, la infraestructura de la localidad, el tamaño de su población de socios y de productores adjuntos. Teniendo esto en consideración, se hablará en los mismos términos sobre los 6 casos individuales que se estudiaron, sin hacer referencia a la asociación a la que pertenecen específicamente, sino asumiendo su afiliación a una de las organizaciones base de la Fundación Laguna Lachuá.

Sumado a esto, la discusión debe incorporar el análisis de las propuestas éticas para la organización y trabajo de la Economía Social y Solidaria, como marco interpretativo de referencia para el problema de este estudio.

1. El conocimiento y la información como determinantes del rol y la participación de los socios

El conocimiento y la información dentro de las asociaciones son un elemento que determina en gran medida la participación de los socios. Se pudo observar que la junta directiva se ha constituido como un círculo donde se adquieren capacidades y se aprenden habilidades sobre la administración de las asociaciones, las personas que ocupan estos cargos pueden desarrollar capacidades que les permiten mejorar sus perspectivas de trabajo dentro y fuera de las comunidades. Sin embargo, la administración total de la asociación está delegada en 7

personas, quienes comparten responsabilidades, que ha sido descrita como una sobrecarga de trabajo en algunos casos, pues se vela por el trabajo de la asociación en su totalidad. Esta sobrecarga de trabajo y responsabilidades desalienta la participación en estos puestos.

Otro de los fenómenos que se detectaron es la reelección de personas para ocupar cargos en la junta directiva, lo cual responde a la delegación de responsabilidades en las personas que se considera que tienen mayor conocimiento y experiencia, pero el acumular esos conocimientos tiene varias consecuencias: primero, las personas que desarrollan sus capacidades en esos puestos se convierten en piezas clave en el funcionamiento de la asociación, incluso se podría crear cierta dependencia en esas personas, poniendo en riesgo la estabilidad del funcionamiento de la asociación si estas personas dejaran el puesto o salieran de la asociación; en segundo lugar, esta práctica de reelegir a las personas con más experiencia y conocimientos limita la participación y crecimiento personal de los demás socios, quienes no acceden a la misma información y experiencia profesional; en tercer lugar, esto llega a legitimar la poca participación del resto de socios, quienes sin ocupar uno de estos cargos en la junta directiva, consideran que no tienen otro papel que jugar en el funcionamiento de la asociación, además de ser productores y vendedores.

Por otro lado, la junta directiva llega a considerarse como un círculo dentro del cual se maneja información de manera privilegiada, lo cual indica que el flujo de información se corta aquí, sin llegar al resto de socios de manera regular o estandarizada. Si hay socios que están interesados en participar en la junta directiva por la información que se recibe ahí, eso apunta a una falta de comunicación efectiva entre este órgano de la asociación y la asamblea general de socios.

Desde la postura teórica de la Economía Social y Solidaria (ESS), la acción colectiva es una respuesta a un modelo económico excluyente y antidemocrático y, por lo tanto, considera que la acción colectiva debe estar al centro de las organizaciones y se debe promover el acceso a la toma de decisiones y participación para todas las personas (Razeto, 2006). Sin embargo, la realidad de los casos que se han estudiado reflejan que existen condiciones para la participación y el involucramiento en la gestión de estas iniciativas.

Para Anselm Strauss (en Grassineau, 2009, p.55) el conocimiento que se tiene sobre la actividad a la que uno se dedica determina el lugar que se ocupa en la organización a la que se pertenece, esto porque los métodos y técnicas de trabajo, las discusiones sobre la dirección de la organización se llevan acabo sobre la base de los símbolos de ese contexto particular. En este caso, los símbolos se ven en la reputación que las personas con más experiencia tienen: se les ve como las personas más capaces en lo laboral, con liderazgo, quienes tienen la iniciativa en el grupo. Estas cualidades son los símbolos que se intercambian entre las personas que eligen y las personas que son electas a ocupar cargos en la junta directiva, que es el lugar donde se tiene la oportunidad de adquirir más conocimientos.

Por otr lado, las personas que no tienen la experiencia y el conocimiento no cuentan con esta aprobación del grupo, no se les atribuyen las mismas cualidades, los mismos símbolos.

En esta dinámica, tiene lugar la imagen que se contruye de sí (Goffman en Ritzer, 2014, p.358), usando como incentivos las expectativas que las demás personas tiene sobre quienes ocupan los en los junta directiva. Las personas con más experiencias se ven como personas capaces, no solo porque objetivamente poseen conocimientos para desempeñar su labor, sino también porque el grupo les transmite ese mensaje con la reelección y la delegación de más responsabilidades. Sin embargo, las personas que deciden no participar en estos expacios de administración también construyen una imagen de sí relacionada a la incapacidad de ocupar estos puestos y eso es usado para mantenerse al margen del compromiso que implica ser electas para trabajar en la junta directiva.

Si el conocimiento es una de esas condiciones que posibilitan la participación, ya que afecta la voluntad y la capacidad de involucramiento en la organización, entonces el acceso a él debe ser democratizado en un proceso incluyente para que toda la colectividad cuente con la experiencia del trabajo en la gestión participativa de la asociación a la que pertenece.

De ese proceso se podrían generar las soluciones a los problemas que los mismos socios identifican: acumulación de responsabilidades en pocas personas, centralización de la información en las juntas directivas.

2. Los proyectos de cooperación para el desarrollo como punto de atracción para el involucramiento

Existe una explicación histórica para que los socios consideren que el acceso a proyectos de cooperación con otras organizaciones sea una de las actividades principales de las asociaciones y uno de sus derechos primordiales, pues durante las entrevistas se pudo observar que los socios explican que la manera de ser atraídos a la organización por asociaciones fue para facilitar la gestión de este tipo de proyectos en la región. Es decir, se creó una expectativa que dice a los socios que este es el beneficio que recibirán por su participación y es algo que continúa afectando la forma de ver la asociación. El rol que se asume es el de beneficiario de una asociación y no el de socio responsable de mejorar el rendimiento de la asociación y crear iniciativas propias.

Otra de las consecuencias de esta visión es la separación entre las tareas para el funcionamiento interno de la asociación y las áreas de participación e involucramiento que les corresponde a los socios ocupar en la gestión. Con esto se considera que la venta de cacao y el recibimiento de proyectos con cooperantes es la única forma de trabajo y participación que se tiene, si bien esto no ha impedido que las asociaciones tengan buenos resultados en su producción y comercio (pues lo productivo ha mejorado), pero las relaciones internas de organización y comunicación se ven afectadas por el desinterés de los socios en la toma de decisiones y asumir responsabilidades.

Por otro lado, esto también revela dos problemas relacionados a las capacidades y conocimientos de los socios: primero, indica que lo principal de la asociación para los socios no es verla como un lugar para desarrollar nuevas capacidades y adquirir conocimientos que puedan ser aplicados a su trabajo. Es claro que las capacitaciones son una parte fundamental del trabajo entre la Fundación Laguna Lachuá y las asociaciones, pero los socios esperan primeramente verse beneficiados por algún proyecto con cooperantes externos, lo que para ellos representa recursos materiales inmediatos.

En segundo lugar, se observó una relación que indica que las personas que más esperan una ayuda externa son las personas que menos conscientes están de los propios conocimientos o

están menos dispuestas a reconocer los conocimientos y experiencias que se tienen y que permiten trabajar y obtener buenos resultados. Si no se está consciente de los propios conocimientos, se tiene un obstáculo para asumir responsabilidades y tomar iniciativa dentro de la asociación.

Esto lleva a recordar la propuesta de Fraga (2010) sobre los 3 niveles de poder que permiten la participación en iniciativas colectivas y que explican la debilidad del involucramiento de los socios que mantienen una identidad como beneficiarios de proyectos de cooperantes para el desarrollo sobre una identidad que gire alrededor del trabajo colectivo en su asociación. Estos niveles son: a) “poder de”: referido a la toma de decisiones y para resolver problemas; b) “poder con”: el trabajo organizado con otras personas con quienes se tienen objetivos compartidos; y, c) “poder desde adentro”: expresado en la autoconfianza, la consciencia de sí mismas y la asertividad.

Considerando que en los proyectos de desarrollo de la cooperación local e internacional la participación en la toma de decisiones de las comunidades es limitada y no se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre benefactores y beneficiarios, se puede comprender el rol que los socios deben asumir en ese contexto y explica la razón del desinvolucramiento respecto a las tareas de administración de las asociaciones y la falta de reconocimiento de las propias habilidades para realizar ese tipo de tareas.

3. La dimensión ética y normativa de las asociaciones

Los puntos anteriores explican por qué las normas sobre los principios de participación y relaciones democráticas no son cumplidas a cabalidad. Como se ha explicado, los mecanismos formales para la organización democrática y participativa existen, pero en la práctica cotidiana intervienen otros factores que se comportan como obstáculos para ejercer los derechos y obligaciones sobre la toma de decisiones, el trabajo en el sostenimiento de la asociación, velar por el cumplimiento de las normas internas, entre otros.

Se puede decir que la ética democrática y participativa se aplica en algunos momentos como la elección de la junta directiva, pero no en la participación a los cargos que se eligen o en la

toma de responsabilidades en las áreas que son requeridas fuera del trabajo como productores de cacao, por ejemplo.

Durante las entrevistas se pudo escuchar que la participación de las personas participantes está relacionada a la evaluación que hacen de su contexto y sus posibilidades, las asociaciones sí son vistas como una respuesta eficiente a las dificultades que encontraban como agricultores. Se reconoce que la asociación ha permitido mejorar sus capacidades de producción y comercialización, con los cambios de vida se admite que su participación ha dado resultados positivos en comparación a su situación previa, siguiendo la lógica de Jon Elster, la decisión de participar es racional porque responde a favor de los intereses de las personas (Elster, 1997, Beriain e Iturrate, 2008, p.1038).

Respecto a la ética de las asociaciones los socios mencionaron durante las entrevistas el valor del trabajo colectivo y la responsabilidad de los socios para lograr los objetivos comunes. Se mencionó esto en relación a las dificultades que individualmente enfrentaban con los cultivos que cada uno manejaba antes de asociarse con otras personas de la comunidad; es decir, existe la consciencia del valor de la asociación y los valores que los reúnen, aunque esto no se traduzca en la apropiación de la iniciativa ni en el ejercicio del poder para mantener las normas vigentes.

Sin embargo, no se pudo llegar a explorar suficientemente el proceso en el que se apropia la ética democrática y participativa como guía del trabajo, para poder describir este aspecto de las relaciones y las normas internas. En ese sentido, hace falta comprender mejor cómo se ven esas normas desde la perspectiva de las y los socios y la importancia que se le atribuye al mantenimiento de un orden democrático de relaciones internas.

Por otro lado, se resalta el caso de una de las asociaciones en la que se mencionaron problemas entre socios por conflictos con personas que ocupan cargos en la junta directiva. La percepción de los socios sobre estos conflictos se basa en una violación a los principios éticos de la asociación, concretamente por intereses personales y acaparamiento de poder. Esta percepción en los socios ha sido suficiente para que se hayan alejado varios de ellos y se haya experimentado una baja en el número de socios activos en la asociación.

Este acontecimiento señala algunas ideas importantes sobre las normas existentes en las asociaciones: en primer lugar, el no cumplimiento de las normas, o la falta a un acuerdo entre socios pone en riesgo el funcionamiento y continuidad de la asociación, pues provoca rechazo entre los socios y este alejamiento podría resultar en el rompimiento de relaciones que mantienen a la asociación funcionando; en segundo lugar, el comportamiento que se desvía de lo deseado por el grupo no puede ser corregido si los socios no hacen valer las normas, para lo cual es necesario conocer las reglas que se tienen, internalizarlas y asumir el poder en conjunto para tratar el problema y garantizar la corrección de ese comportamiento y la continuidad de la asociación correctamente.

Ya se han abordado algunos factores que ayudan a comprender cómo los socios fueron formando su rol dentro de las asociaciones, y la cuestión de las normas que rigen su organización y trabajo parecen estar supeditadas a esa misma comprensión que se tiene del papel que desempeña cada uno en el funcionamiento de la asociación. Sin embargo, el incumplimiento de las normas y acuerdos también desalienta la participación y pone en riesgo la continuidad de la organización.

Conclusiones

Este trabajo de investigación de tesis inició con la interrogante sobre el papel de las subjetividades de los miembros de asociaciones en el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas, con especial atención a las organizaciones comunitarias afines a los valores de la Economía Social y Solidaria.

1. A través de la teoría del Interaccionismo Simbólico y el método biográfico para la investigación, se pudo conocer la relación que hay entre la interpretación que las personas entrevistadas hacen de la asociación (los objetivos colectivos y personales), y la forma de participación que ejercen. Se pudo observar que las personas entrevistadas que reconocen sus conocimientos y habilidades, que son reconocidas por la comunidad como buenos trabajadores y se les delega responsabilidades en diferentes espacios, se identifican con los objetivos de la asociación y participan más activamente en la toma de decisiones y la dirección de la organización.
2. Se pudo observar que existe una relación entre lo que los socios reconocen como los objetivos y fines de la asociación y su forma de participación en su asociación. Ese es un proceso que se ve afectado por las condiciones de vida y trabajo de los socios, por la historia de la organización y su fundación (actores involucrados, mensajes recibidos, motivaciones) y también por la trayectoria que cada uno posee dentro y fuera de la asociación a la que pertenece.
3. Con eso se puede dar una respuesta afirmativa al objetivo general de la investigación de tesis, que consistía en comprender el proceso por el cual las personas asumen un rol asertivo, se identifican con la actividad y la organización para saber si existe relación con el mantenimiento de relaciones democráticas y participativas.
4. Se observó que el conocimiento y la experiencia en diferentes espacios de trabajo en la asociación, pero especialmente en la junta directiva, hace que se apropien de los objetivos y valores de la asociación y que las personas que no acceden a estas responsabilidades no asuman un rol asertivo para el ejercicio de sus derechos y obligaciones como socias. La visión de Anselm Strauss sobre las organizaciones

sociales ayuda a comprender mejor la razón de ese distanciamiento, pues para él, la posición que se ocupa en la organización también está influenciada por el conocimiento que se tiene sobre la actividad a la que se dedica la organización a la que se pertenece. Con esta información se puede responder al primer objetivo específico, pues se encontraron elementos suficientes para describir este proceso de asunción del rol asertivo en algunos de los participantes.

5. En cuanto a las características de las relaciones participativas y democráticas en las asociaciones, se encontró que los mecanismos formales regulan una parte de las relaciones, como los son la posibilidad de tomar decisiones en la Asamblea General y la elección de los dirigentes en la junta directiva. Pero esos mecanismos no son suficientes para mantener una participación entre todos los socios, pues existen diferentes roles que se pueden adoptar en el involucramiento. Con el segundo objetivo específico se buscaba conocer estas dinámicas democráticas usando los principios propuestos por la Economía Social y Solidaria y las teorías de la Interaccionismo Simbólico y la Teoría de la Elección Racional, pero se hace necesario considerar también otras herramientas para comprender mejor las desigualdades entre roles y los factores sociales que influyen en el proceso por el que se forman estas distinciones, ya que con esta investigación de tesis no se alcanzó a un nivel más amplio y profundo de ese análisis.
6. Respecto al tercer objetivo específico, se encontró que la interpretación que los socios hacen de los objetivos de la asociación y lo que personalmente se persigue en ella, cómo construyen su rol dentro de la asociación es determinante en el proceso de aplicación y seguimiento de las normas sobre la participación y la democracia en la organización. En los casos en que las personas se ven como parte importante de la dirección de la asociación y el logro de los objetivos colectivos, las personas asumen responsabilidad de participar y mantener el orden democrático en la toma de decisiones y la transferencia de información a la asamblea general; mientras que en los casos de los entrevistados que se ven como beneficiados de proyectos de desarrollo como principal rol en la asociación, también hablaron menos de los objetivos

colectivos, contaron más sobre problemas internos relacionados a la confianza entre el grupo por fallas en la transferencia de información y la toma de decisiones conjuntamente. Sin embargo, se necesita profundizar en las raíces de estas dificultades para cumplir las normas formales y en la influencia que ha tenido la presencia de la cooperación internacional y de instituciones gubernamentales en la dinámica actual de participación y construcción de asociaciones democráticas en estas comunidades.

7. Los resultados de la investigación de tesis resaltan la necesidad de democratizar el acceso al conocimiento y la información, es decir, permitir que más personas tengan la oportunidad de formarse e involucrarse en esas responsabilidades que implica la administración de una asociación. De esta forma más personas serán capaces de asumir roles de responsabilidad y tomar iniciativa en la asociación y sus proyectos.
8. También se hace indispensable el refuerzo de los valores de las asociaciones para velar por el cumplimiento de normas que hacen que la organización funcione correctamente, para lo que es necesario que los socios sepan cuáles son los valores y las normas y las hagan valer por medio de su apropiación y aplicación.
9. De igual manera, se resalta la importancia de definir los espacios de participación para los socios, los cuales trascienden el involucramiento en proyectos de cooperación con organizaciones externas, siendo necesario el involucramiento en la gestión de la asociación.
10. Por otro lado, esta investigación de tesis cuenta con las limitaciones de no haber incluido en el planteamiento del tema problema las consideraciones sobre el género ni de pertenencia cultural de las personas como factores que juegan un papel en la participación y la democracia en las asociaciones. Se considera que pueden existir elementos importantes en esos dos ejes de análisis para futuros estudios, pues investigar sobre la desigualdad de género y la desigualdad entre pueblos en el acceso a la tierra para trabajar como agricultoras o el acceso a puestos de dirección en las asociaciones es un tema que puede aportar conocimientos sobre el vínculo con el

mantenimiento de relaciones de trabajo democráticas. Dado que los grupos sociales históricamente excluidos de participar en la toma de decisiones y con las limitaciones estructurales se enfrentan a condiciones de pobreza, a bajos niveles de educación y a mala infraestructura en sus comunidades, hace falta analizar estos condicionamientos sociales como variables en el problema de la democracia y la participación en organizaciones sociales.

11. Otro aspecto a mencionar es que las técnicas utilizadas para la recolección de la información no fueron las más apropiadas para cumplir a cabalidad con el tercer objetivo específico, donde se buscaba explorar el proceso de creación de normas formales y consuetudinarias en las asociaciones. Esto puede deberse al tiempo que se dedicó al trabajo de campo, que pudo haber sido insuficiente para observar ese fenómeno, y también debido al diseño y aplicación de las entrevistas semiestructuradas. Por ello, se debe reconocer la limitación en la explicación de los hallazgos sobre ese objetivo en este informe.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos que se han expuesto y las relaciones entre los fenómenos estudiados, que se pueden inferir y expliquen la existencia de algunos problemas, se hacen las siguientes recomendaciones:

- 1) Las funciones de administración y otras tareas necesarias para el funcionamiento de la asociación deben estar repartidas entre un grupo más amplio de socios, las comisiones de trabajo que se conforman en algunos casos son un buen ejemplo de esto. Sin embargo, deben hacerse permanentemente y establecer una forma de trabajo de tal manera que ninguno de los socios maneje información privilegiada, se debe buscar que la comunicación implique al grupo de socios, o al mayor número de socios posible.
- 2) De igual manera sería de ayuda el reforzar el conocimiento de las funciones de cada persona que ocupa un cargo específico dentro de las asociaciones, y velar porque se cumplan esas funciones. Para eso, primero se necesita determinar cuáles son las tareas que son necesarias para el funcionamiento de la asociación (junta directiva y otras comisiones), definir el número de personas encargadas de cada tarea y lo que le corresponde a cada una cumplir. Tener un documento de referencia sería beneficioso para esto, pues se necesita estandarizar estas funciones. También se debe hacer énfasis en que los compromisos que se asuman se hagan con conocimiento de las responsabilidades que se toman y que existan mecanismos de velar por el buen desempeño de los socios.
- 3) Esto lleva a la necesidad que se presenta de formación en temas relacionados a la administración y gestión en la asociación. Existen socios que han adquirido experiencia y poseen conocimientos que los ubican como líderes dentro de la comunidad, y es necesario que estos liderazgos se multipliquen por la vía de la transmisión del conocimiento. Una forma para poder lograr esto puede ser a través del acompañamiento en las tareas, es decir, que una persona interesada pueda

acompañar a uno de estos líderes en las tareas que realiza dentro de la asociación, para que se aprenda en la práctica y se pueda compartir responsabilidades.

- 4) Contar con más personas capacitadas en estas funciones permitirá agrandar el número de socios en los que la asamblea puede depositar su confianza a la hora de una elección de junta directiva o comisiones de trabajo. Además, permitiría transmitir a los socios la idea de que existen otras formas de participar e involucrarse que solamente como vendedores de cacao, proyectos de cooperación y en reuniones formales.
- 5) Para el fenómeno del estancamiento de la información en la junta directiva, que provoca desinformación en la asamblea general de socios, se recomienda hacer consultas con la comunidad para determinar la manera más conveniente de recibir y dar información. Si la responsabilidad de transmitir los mensajes a los socios existe, se debe buscar la manera de operativizar correctamente esa obligación, pero la manera más adecuada será conociendo los medios que prefieren los socios y los compromisos que cada uno esté dispuesto a aceptar.
- 6) De igual manera se presenta como una necesidad el provocar una discusión entre los socios sobre las responsabilidades que cada uno tiene en el funcionamiento de la asociación, que trasciende su rol como productores y beneficiarios de proyectos. Se tiene el reto de cambiar el paradigma que ubica a las asociaciones como fuentes de proyectos de cooperación con otras organizaciones, y animar a una discusión sobre la necesidad de asociarse en el contexto actual, los beneficios de asociarse para las comunidades y la responsabilidad que cada uno tiene en la continuidad de la organización.
- 7) Para lograr esto, sería de ayuda llevar un proceso de gestión del conocimiento, ya que se pudo notar que la falta de conciencia sobre las propias habilidades obstaculiza el involucramiento en actividades y la toma de iniciativa propia. Un proceso de gestión del conocimiento significa ayudar a las personas a saber cuáles son los conocimientos y experiencias que posee y las tareas que eso les permite realizar dentro y fuera de la

asociación. Además, se podría crear un tipo de intercambio entre socios en los que se muestren casos de personas que han construido una carrera gracias a su participación en la asociación y ha adquirido conocimientos que abren sus posibilidades de trabajo.

- 8) Finalmente, se recomienda trabajar en el refuerzo de los valores y principios que dirigen las asociaciones comunitarias, esta discusión debe ser provocada de tal manera que los mismos socios definan cuáles son sus valores y los justifiquen, pues la manera en que cobrarán sentido será solamente si nacen de las propias convicciones. Por otro lado, debe ser un tema que esté presente en las reuniones y otros espacios de encuentro, así como se podrían realizar talleres dedicados a compartir ideas y formar compromisos con los valores de la organización.

Bibliografía y otras Fuentes de Información

Beriain, J., & Iturrate, J. (2008). Para comprender la teoría sociológica. Navarra: Verbo Divino.

Calderón, H. (2017). Asertividad y comunicación organizacional (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Calderon-Hector.pdf>

Charmaz, K. (2007). Grounded Theory. En Ritzer, G. (Ed). The Blackwell Encyclopedia of Sociology (pp. 2023-2027). Oxford: Blackwell Publishing

Consejo Nacional de Áreas Protegidas. (2003). Plan Maestro del Parque Nacional Laguna Lachuá. Guatemala: Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas. Obtenido de: <https://conap.gob.gt/wp-content/uploads/2019/10/PM-PN-Laguna-Lachuá.pdf>

Decreto 02-2003. Congreso de la República de Guatemala, Guatemala, 22 de Enero de 2003. Obtenido de: https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1Decreto2-2003.pdf

Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(2), 237–253. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651004>

Fraga, C. (2010). El proceso de empoderamiento de mujeres trabajadoras en un proyecto de autoconstrucción de viviendas populares. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles (págs. 2706-2721). Santiago de Compostela: Consejo Español de Estudios Iberoamericanos. Obtenido de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00532621>

Gand, S., & Béjean, M. (2007). Les difficultés des entreprises démocratiques face au management: enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales. 16ème conférence de l'AIMS. Francia. Obtenido de <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00818102>

- Giner, S. (2003). *Teoría sociológica moderna* (3ra. ed.). Madrid: Narcea.
- Grassineau, B. (2009). *La dynamique des réseaux coopératifs. L'exemple des logiciels libres et du projet d'encyclopédie libre et ouverte Wikipédia*. Paris: Université de Paris IX. Obtenido de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00395335/document>
- Henninger, M. y Barraud-Didier, V. (2009). *Quelle implication des adhérents de coopératives agricoles dans le nouveau paradigme coopératif*. XXème Congrès de l'AGRH, (págs. 1-15). Toulouse, Francia. Obtenido de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01338713>
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala (2015). *República de Guatemala: Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2014*. Obtenido de: <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/12/11/vjnvdb4izswoj0ztuivpicaaxet8lzqz.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala (2019). *XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda. Resultados Censo 2018*. Obtenido de: https://censopoblacion.gt/archivos/resultados_censo2018.pdf
- Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy. (2014). *La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible*. Ginebra: ONU. Obtenido de http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Esp1.pdf
- McKernan, L. (2008). *Participant Observation*. En L. G. (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (págs. 598-599). Alberta: SAGE Publications. Obtenido de www.alnap.org/pool/files/qualitative-method-sage-ency.pdf
- Miller, J. (2008). *Biography*. En L. G. (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (págs. 61-63). Alberta: SAGE Publications. Obtenido de www.alnap.org/pool/files/qualitative-method-sage-ency.pdf
- Observatoire Transfrontalier de l'ESS. (Marzo de 2012). *Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises? Les cahiers de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS(4)*. (S. Pereau, Ed.) Lille, Francia: Observatoire Transfrontalier de l'ESS. Obtenido de

<http://www.observatoire-es.be/wp-content/uploads/2012/05/Les-travailleurs-participant-ils-%C3%A0-la-gestion-de-leur-entreprise-Cahier-OES.pdf>

Pons, X. (2010). La aportación a la psicología social del Interaccionismo simbólico: una revisión histórica. *EduPsykhé*, 9(1), 23-42. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3268858.pdf>

Razeto, L. (2006). “Inclusión social y Economía solidaria.” Conferencia dictada en el Simposio latinoamericano Inclusión Social, dimensiones, retos y políticas. Caracas. Obtenido de: <http://www.luisrazeto.net/inclusión-social-y-econom%C3%A0Da-solidaria>

Ritzer, G. (2002). Interaccionismo Simbólico. En G. Ritzer, *Teoría Sociológica Moderna* (págs. 247-287). Madrid: McGraw Hill

Ritzer, G. (2014). *Sociological Theory*. 9na edición. Nueva York: McGraw Hill.

Ruiz, E. y Ac, M. (2018). Perfiles de fermentación para contribuir con el mejoramiento de la calidad del cacao (*theobroma cacao*) de la Ecorregión de Lachúa. Cobán, Alta Verapaz. Programa de Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria. Obtenido de: http://cunori.edu.gt/descargas/Informe_final_fermentacin_cacao_corregido.pdf

Serrano, A., & Mutuberría, V. (2010). Hacia Otra Economía en América Latina: el papel de la economía social. In E. Rey & P. Calvo (Eds.), *XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles : congreso internacional*, Sep 2010, Santiago de Compostela, España. (pp. 2953–2989). Santiago de Compostela: Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto.

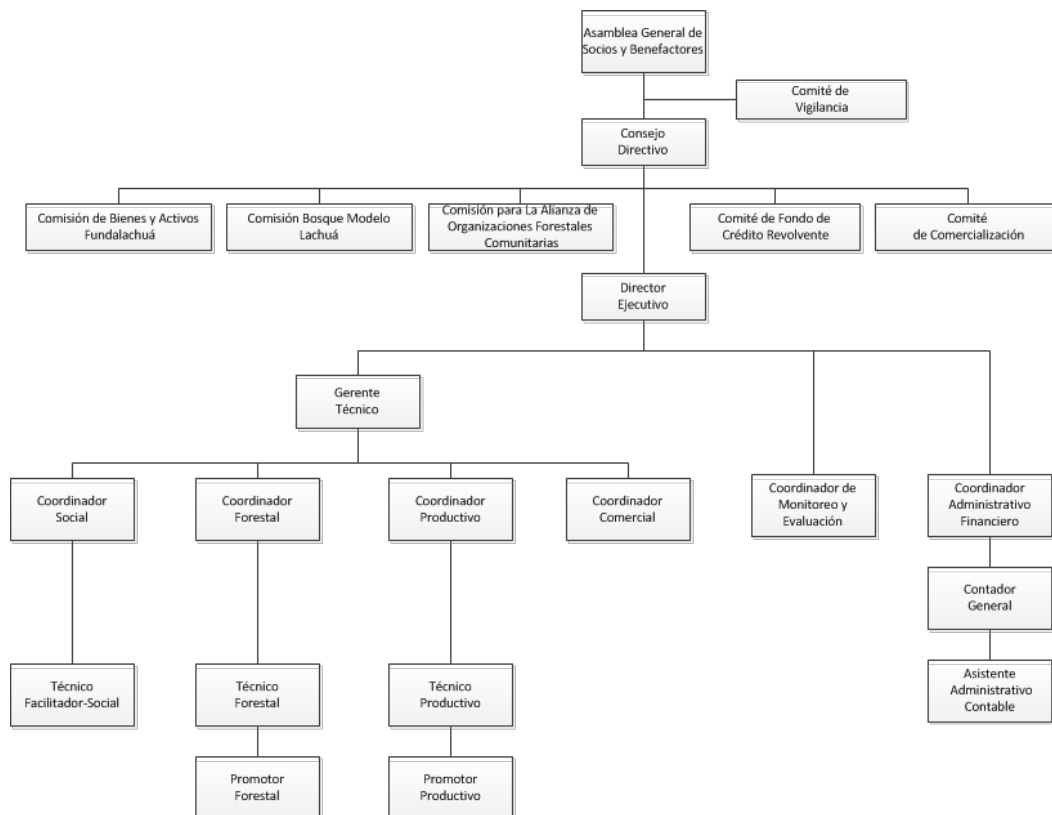
Tena-Sánchez, J., & Güell-Sans, A. (Septiembre-diciembre de 2011). ¿Qué es una norma social? Una discusión de tres aproximaciones analíticas. *Revista Internacional de Sociología*, 69(3), 561-583. Obtenido de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewArticle/407/4>

Utting, P., van Dijk, N., & Matheï, M.-A. (2014). Social and Solidarity Economy. Is There A New Economy in the Making? Ginebra: United Nations Research Institute for Social Development. Obtenido de <https://goo.gl/T7deu4>

Williams, J. (2008). Symbolic Interactionism. En L. G. (Ed.), The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods (págs. 848-853). Alberta: SAGE Publications. Obtenido de www.alnap.org/pool/files/qualitative-method-sage-ency.pdf

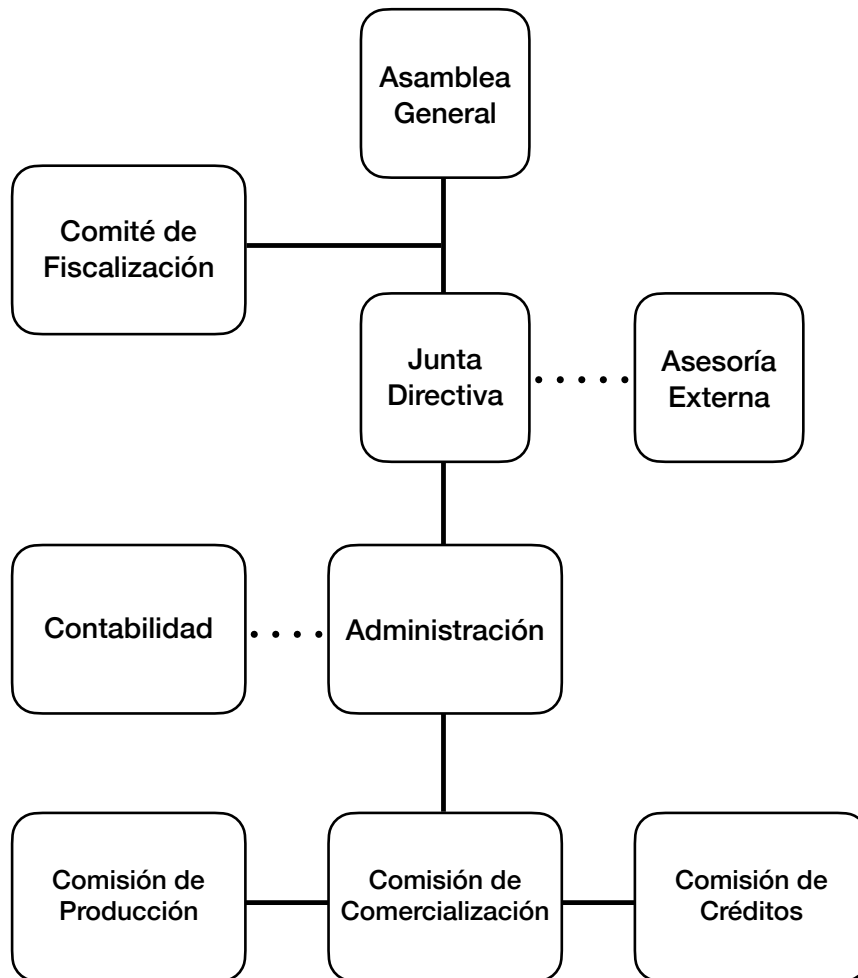
Anexos

1. Organigrama FUNDALACHUÁ



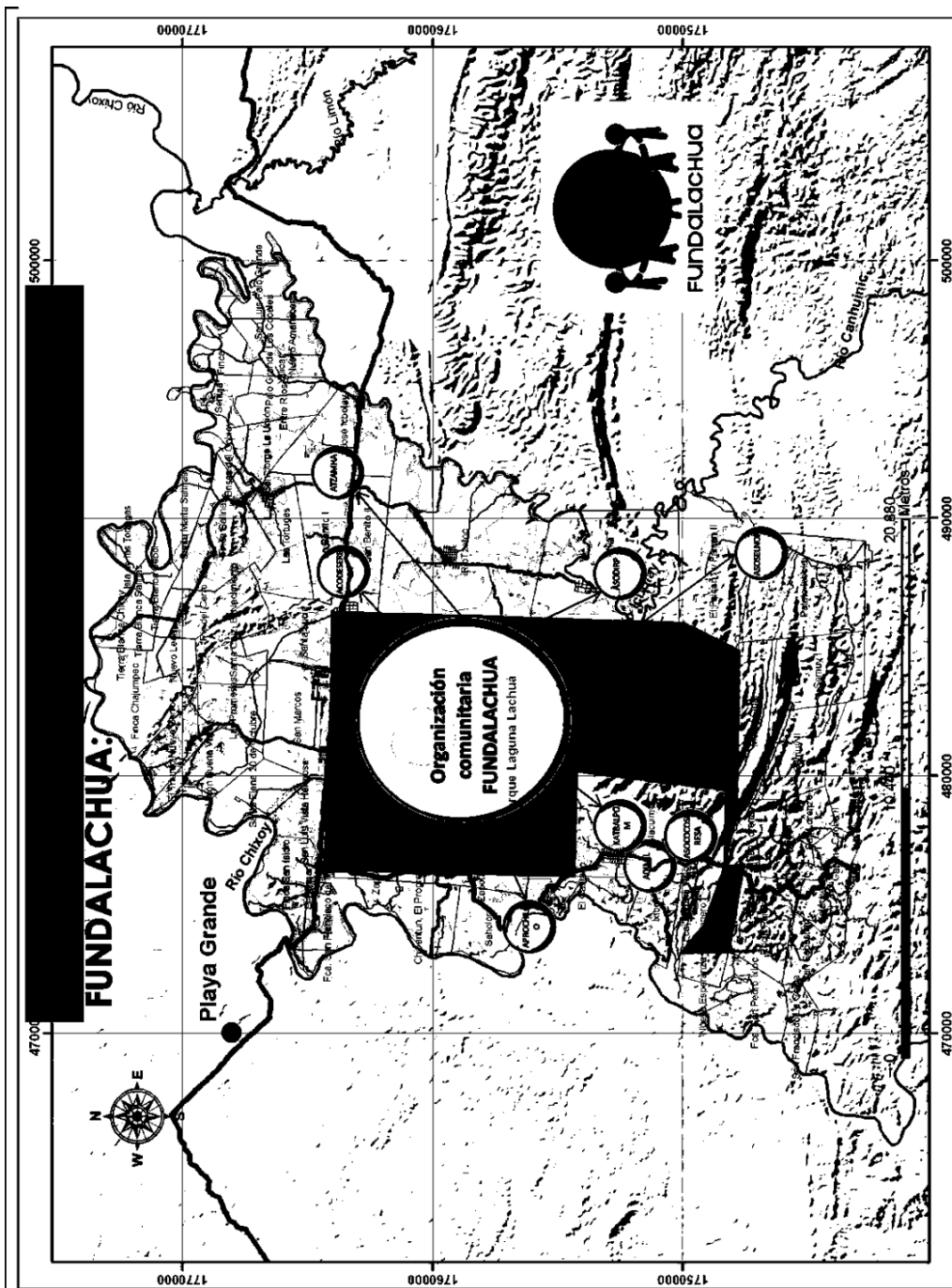
Fundación Laguna Lachuá (2016). Presentación FUNDALACHUA. Comunicación personal.

2. Organigrama de asociaciones



Fundación Laguna Lachuá (2016). Presentación FUNDALACHUA. Comunicación personal.

3. Mapa de la ecorregión Lachuá



Este mapa muestra la ecorregión Lachuá, el área verde oscuro es el área protegida del Parque Nacional Laguna Lachuá. Incluye la ubicación de las 8 asociaciones fundadoras. La línea negra al norte del área del parque es la Franja Transversal del Norte (FTN).

4. Instrumentos de investigación

Guía de observación participante

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	
Asociación: K'atb'alpom ASODIRP ASOSELNOR ☐ ☐ ☐ Semana: _____ Fecha: ____/____/____ Horas de observación: ____:____ a ____:____	
Actividad/tarea realizada	
Personas con las que se trabajó	
Sobre la relación entre los asociados	
Sobre el funcionamiento y procedimientos seguido por los asociados (ver indicadores)	
Otras observaciones	

Guía de entrevista I

Guía de entrevistas	Fecha: ____/____/____
Asociación:	Código de entrevista: _____
Guía de entrevista No.1 Objetivo: establecer las características en cuanto a las relaciones de organización y de trabajo en las asociaciones comunitarias de base en la ecorregión Lachuá. Determinar la existencia y formación de normas internas consuetudinarias y/o formales que incidan en la toma de responsabilidad y la participación democrática entre los miembros de la asociación comunitaria de base.	
1. ¿Podría contarme sobre la historia de la asociación a la que pertenece? 2. ¿Podría contarme cómo funciona actualmente la asociación, quiénes son parte de ella y qué hacen? 3. ¿Podría contarme las razones por las que fue creada la asociación y qué se quiere lograr? 4. ¿Podría contarme si esos objetivos se están logrando? ¿Qué han hecho para poder lograrlos? 5. ¿Qué se espera de las personas que pertenecen a la asociación en cuanto a trabajo y comportamiento? 6. ¿Cuál es su opinión de la asociación? (profundizar: ¿cómo evalúa a la asociación en su funcionamiento y organización? 7. ¿Cómo se dividen las tareas en la asociación? 8. Durante el tiempo que ha estado en la asociación, ¿cómo ha sido su relación con los demás miembros de la asociación? 9. ¿Cuáles son los problemas que más han tenido en la asociación? ¿Cómo se buscan las soluciones? 10. ¿Cómo califica la participación de los demás asociados? 11. ¿Cuáles son el tipo de reuniones que se hacen en la asociación? 12. ¿A qué reuniones asiste usted y qué es lo que sucede en esas reuniones? 13. ¿Qué tipo de consecuencias pueden haber si alguien no asiste a ninguna reunión de la asociación? 14. ¿Podría describir, para usted, cómo es una buena reunión? 15. ¿Qué personas se encargan de invitar a los demás a las reuniones y cómo lo hacen? 16. ¿Cómo piensa usted que los demás se sienten en la asociación? 17. ¿Podría contarme sobre alguna experiencia en la que haya surgido un conflicto en la asociación y cómo se resolvió? 18. ¿Qué se necesita para ser parte de la asociación? ¿Qué personas pueden ser parte de la asociación? 19. ¿Cómo se elige a la junta directiva? 20. ¿Cuáles son las obligaciones de la junta directiva? 21. Cuando se quiere hacer una mejora o un cambio en la asociación, ¿cuáles son los pasos que se siguen? 22. ¿Podría describir a FUNDALACHUA y la relación que tiene con la asociación? 23. ¿Podría describir cómo es la relación de la asociación con las personas de la aldea? 24. ¿Cómo piensa usted que la gente de afuera describe a la asociación? 25. ¿Hay algo que le gustaría agregar, algo que quiera decir de lo que no hemos hablado?	

Guía de entrevista II

Guía de entrevistas	Fecha: ____/____/____
Asociación:	Código de entrevista: _____
Guía de entrevista No.2 Objetivo: identificar el proceso en el cual un individuo asume un rol participativo al seno de una asociación comunitaria de base en la ecorregión Lachúa. ¿Podría contarme sobre cómo se involucró en la asociación? Antes de dedicarse a su trabajo en la asociación, ¿a qué se dedicaba? ¿Podría contarme sobre los cambios que ha visto en su vida desde que forma parte de la asociación? ¿Cómo se siente al ser parte de la asociación? ¿Podría contarme sobre qué es lo que espera lograr en la asociación, personalmente? ¿Considera que está logrando alcanzar esos objetivos? ¿Qué dificultades ha encontrado para lograr sus objetivos? En los casos que ha encontrado obstáculos, ¿qué ha hecho para superarlos? ¿Cuáles son las razones por las que ha decidido quedarse en la asociación? ¿Qué piensa su familia de que sea parte de la asociación? ¿Qué comentarios ha recibido de la gente de su comunidad por ser parte de la asociación? ¿Cuánto tiempo más piensa que estará en la asociación? Si no fuera parte de la asociación, ¿a qué se dedicaría?, ¿cuáles son sus opciones? ¿Cómo cree usted que la asociación ha impactado a la comunidad donde vive? ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los asociados? ¿Por qué cree que los demás socios han decidido ser parte y quedarse en la asociación? ¿Podría decirme cuáles son las metas que tienen en común todos los asociados? ¿Podría contarme qué cosas ha aprendido usted en la asociación? ¿Qué diferencias encuentra en la forma de trabajar de los asociados y de los que no son asociados en su comunidad? ¿Qué es lo que le gusta de ser productor de cacao/asociado? ¿Cuál es su opinión de la forma en que se toman las decisiones en la asociación? ¿Cuál es su opinión de la forma en que la asociación hace negocios y proyectos? ¿Existe alguna propuesta que usted quisiera hacer a la asociación para realizar algún cambio o mejora? ¿Lo ha comentado con alguien? ¿Qué cambios ha visto en sus relaciones con los demás desde que se unió a la asociación?	

5. Información de participantes en entrevistas

Código de participante	Asociación	Género	Rol/función	Fecha y lugar de primera entrevista	Fecha y lugar de segunda entrevista
KB01	Asociación de Desarrollo Integral Regional El Peyán-K'atb'alpom	Hombre	Encargado del centro de acopio	16 de junio 2017 – Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.	21 de julio 2017 – Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.
KB02	Asociación de Desarrollo Integral Regional El Peyán-K'atb'alpom	Mujer	Secretaria de la junta directiva	16 de junio 2017 – Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.	24 de julio 2017 – Aldea Salacuim, Cobán, Alta Verapaz.
AD01	Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá (ASODIRP)	Hombre	Comisionado de las relaciones comerciales	20 de junio 2017 – Aldea Rocjá Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.	20 de julio 2017 – Aldea Rocjá Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.
AD02	Asociación para el Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá (ASODIRP)	Hombre	Tesorero de la junta directiva	20 de junio 2017 – Aldea Rocjá Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.	20 de julio 2017 – Aldea Rocjá Pomtilá, Cobán, Alta Verapaz.
AS01	Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR)	Hombre	Secretario de la junta directiva	15 de junio 2017 – Aldea Pataté, Cobán, Alta Verapaz.	12 de julio 2017 – Aldea Pataté, Cobán, Alta Verapaz.
AS02	Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR)	Hombre	Ex presidente de la junta directiva	23 de junio 2017 – Aldea Pataté, Cobán, Alta Verapaz.	16 de agosto de 2017 – Cobán (ciudad), Alta Verapaz

6. Libro de códigos

Guía de códigos		
OE. 1	OE. 2	OE. 3
SPA - Situación pre-asociación: situación laboral, económica, familiar y comunitaria que existía antes del involucramiento en la asociación. Incluye la actividad a la que se dedicaba, los ingresos que recibía por ese trabajo, las dinámicas comunitarias en lo social y económico, relación con agentes externos.	ETI - Ética institucional: visión, misión, objetivos y valores de la asociación. Aquí se incluye lo que la asociación se propone realizar, la forma de hacerlo y los cálculos hechos individual y colectivamente llevaron a definir esos planes. También abarca los aspectos legales de la asociación y el cumplimiento de las normas y estatutos internos.	INT – Internalización: internalización de objetivos, valores y normas de la asociación, es la explicación y argumentación en el discurso que refleja el conocimiento y aprobación de estos elementos. Incluye las fuentes de presión para obedecer las normas y los sentimientos provocados por éstas.
INV – Involucramiento: sentimientos y reflexiones acerca de la pertenencia y participación en la asociación. Incluye las motivaciones, compromiso con objetivos, evaluación de beneficios y costos de la participación.		
SE - Self: caracterización propia sobre sí mismo, construida a partir de lo que se piensa que los demás opinan de uno. Incluye las atribuciones de características de personalidad, capacidades, conocimientos, propiedades materiales; en su defecto, también incluye la ausencia de una reflexión de sí mismo o la no voluntad de hacerlo.	DEMORG - Democracia y organización de la asociación: estructura de relaciones equitativas y solidarias entre los asociados, en la asignación de tareas y roles, en la distribución de los beneficios, la rendición de cuentas, el acceso a la toma de decisiones, a la membresía, los flujos de información. Incluye los espacios de participación que existen.	NORG - Normas de organización y gobierno: normas referidas al tipo de organización, el acceso a la membresía, los estatutos, la toma de decisiones, la transparencia y el acceso a puestos de poder.
EMP – Empoderamiento: toma de conciencia sobre las capacidades que se tienen y utilizarlas, poder utilizar esas capacidades para trabajar junto con otros y ganar autoconfianza y asertividad dentro de la asociación.	PIN – Participación: relación activa con los demás en la toma de decisiones, en las reuniones, capacitaciones, asambleas y en los flujos de información.	NOP - Normas sobre operaciones, participación y beneficios: normas referidas a la participación en reuniones, en proyectos, asambleas, en el goce de beneficios, las actividades de la asociación, formación de los socios, acceso a servicios, expectativas sobre el desempeño.
EDO - Evaluación sobre los demás: la construcción de una imagen del otro a partir de la atribución de características sobre su desempeño en la asociación, sus conocimientos, su situación socioeconómica, su compromiso con la asociación.	RE – Relaciones externas: relaciones con las comunidades, las autoridades locales y municipales, y con organizaciones externas. Incluye las acciones conjuntas, la ausencia de acciones conjuntas, el tipo de relación que se mantiene, beneficios y costos.	
VP - Visión profesional: reflexión sobre la trayectoria en la actividad a la que se dedica el individuo, evaluación del propio desempeño, sentimientos y opiniones sobre la actividad, planes a futuro, evaluación de posibilidades.		
LP - Logros personales y cambios de vida: resultados percibidos por los individuos a partir de su involucramiento en la asociación. Reflejados en la adquisición de conocimientos y capacidades, cambios materiales, relaciones sociales y de poder establecidas dentro de la asociación o fuera de ella.	DAS - Desempeño de la asociación: logro de objetivos, proyectos, resultados obtenidos, cambios vividos en la organización.	