

CAPÍTULO IV

EL ESQUEMA FORMAL DE LA CAJA SOLIDARIA

En este Capítulo y el siguiente, me enfoco en la descripción del funcionamiento general de la organización de la Caja Solidaria Amatlán de Cañas. Me concentro en explicar los criterios formales de la asociación mediante la descripción de cómo debería de ser la Caja Solidaria. Los motivos para dividir en dos Capítulos las dinámicas organizativas de la Caja responden a que la organización se basa, por un lado, en un criterio formal de estatutos y reglas de operación. Por otro lado, a que la organización está acompañada de cambios que se dan en la vida cotidiana de los miembros de la asociación y de la comunidad.

Antes de iniciar con la descripción del esquema organizativo de la Caja me interesa resaltar un factor significativo de la organización. Cuando la Caja se formó en 1992, al principio estaba únicamente integrada por productores que habían recibido el Crédito a la Palabra, pero al poco tiempo la organización dio un giro. Es decir, no sólo se concentró en otorgar crédito a los productores, sino que introdujo también el ahorro. Este último le dio otra dimensión a la organización, puesto que con él se comenzó a incluir a los demás actores de la región. La idea de incluir a los demás actores de la comunidad dentro del organismo, surge como estrategia de los productores fundadores para capitalizar con más recursos a la Caja, y así poder distribuir mayores cantidades de crédito. De esta manera, aparte de los productores con el Crédito a la Palabra se adhirieron a la asociación mujeres, niños, jóvenes, comerciantes, maestros y personas de la tercera edad.

Con esto, la Caja adquiere nuevas funciones sociales, económicas y políticas. Esto obedeció a que para muchos actores de la región la Caja se convierte un proyecto comunitario. En relación al por qué la Caja se convierte en un proyecto comunitario un productor comenta:

“recibimos muchos beneficios, si alguien te ayuda es tu amigo, si alguien no te ayuda entonces le das la espalda, así de fácil. Vemos que la Caja nos ayuda y pues estamos con ella y la vamos a defender, en cambio la Comercializadora no nos trae beneficio hay que estar peleando con el gerente”

Al mismo tiempo, la Caja también cobra poder como institución financiera dentro de la comunidad. Más adelante, en el Capítulo 5 y 6 examino las relaciones de poder que se crean entre los líderes de la Caja y los demás actores de la región. El poder de los líderes de la Caja se materializa en el control que ejercen al asignar los créditos.

Tipos de socios: fundadores y ahorradores

Dentro de la organización hay dos tipos de socios: los fundadores y los ahorradores. Los miembros fundadores son los 406 productores que capitalizaron la Caja Solidaria con el programa del Crédito a la Palabra. Estos socios tienen el derecho y la obligación de asistir a las asambleas mensuales. Asimismo, estos productores participan directamente en la toma de decisiones, sobretodo en la distribución de los créditos y en fijar las tasas de interés.

Los socios ahorradores son los actores de la comunidad que ingresaron a la Caja depositando diez pesos (éste era el precio de cada acción) para ser miembro activo. Estos miembros son niños, jóvenes, mujeres, productores, comerciantes y personas de la tercera edad. Los socios ahorradores sí tienen voz en las asambleas, es decir, tienen el derecho de proponer proyectos o de protestar ante el Comité de Crédito local, pero no se les permite votar al momento de la toma de decisiones.

Existe una división muy marcada entre los socios fundadores y los ahorradores. Los socios fundadores cuentan con mayores “privilegios” que los ahorradores. Por ejemplo, los miembros fundadores tienen la posibilidad de decidir sobre la distribución de los excedentes y sobre el porcentaje en los intereses de los créditos. Esto genera una jerarquización entre los socios fundadores en relación a los socios ahorradores. Lo cual, a su vez, se traduce en desigualdades al interior de la asociación, que en más de algún caso han generado tensiones o conflictos. En el Capítulo 5 expongo las consecuencias de estas diferencias entre los socios, ilustrándolas al examinar distintas asambleas o reuniones de la Caja.

El esquema organizativo

La estructura organizativa de la Caja Solidaria Amatlán de Cañas es parecida a la de una cooperativa y legalmente se constituye como una sociedad civil sin fines de lucro. La gran mayoría de las Cajas Solidarias en el país, basan su esquema organizativo en el *Développement International Desjardins* (Canadá) (Rello y Flores 2002:105). Esto se hizo patente durante la investigación de campo, cuando los directivos de la Caja me presentaron una filmación en la cual explicaban el movimiento cooperativo de Canadá y su desarrollo en la actualidad. Como mencioné en el Capítulo anterior, este modelo fue propuesto e introducido por investigadores de la Secretaría de Desarrollo Rural a nivel estatal, quienes lo consideraron el más conveniente para su difusión y apropiación por los productores. Algunos productores comentan sobre el modelo de la Caja:

Antonio:

“...antes de tomar el modelo de la Caja, examinamos [los sociólogos de la SEDESOL y algunos productores líderes] varias cajas de ahorro y cooperativas de poblados como Etzatlán, Tepic e Ixtlán, pero acordamos que el más favorable para los productores y para la comunidad era el modelo de Desjardins...”

En las diversas entrevistas con los productores, muy pocos, a diferencia de los directivos, tenían conocimiento del origen o las causas por las cuales se había elegido este tipo de modelo organizativo. Unos aseguraban que los líderes que encabezaron el proceso organizativo habían acordado en conjunto el modelo de la Caja con los agentes de SEDESOL. En cambio otros productores, contestaban:

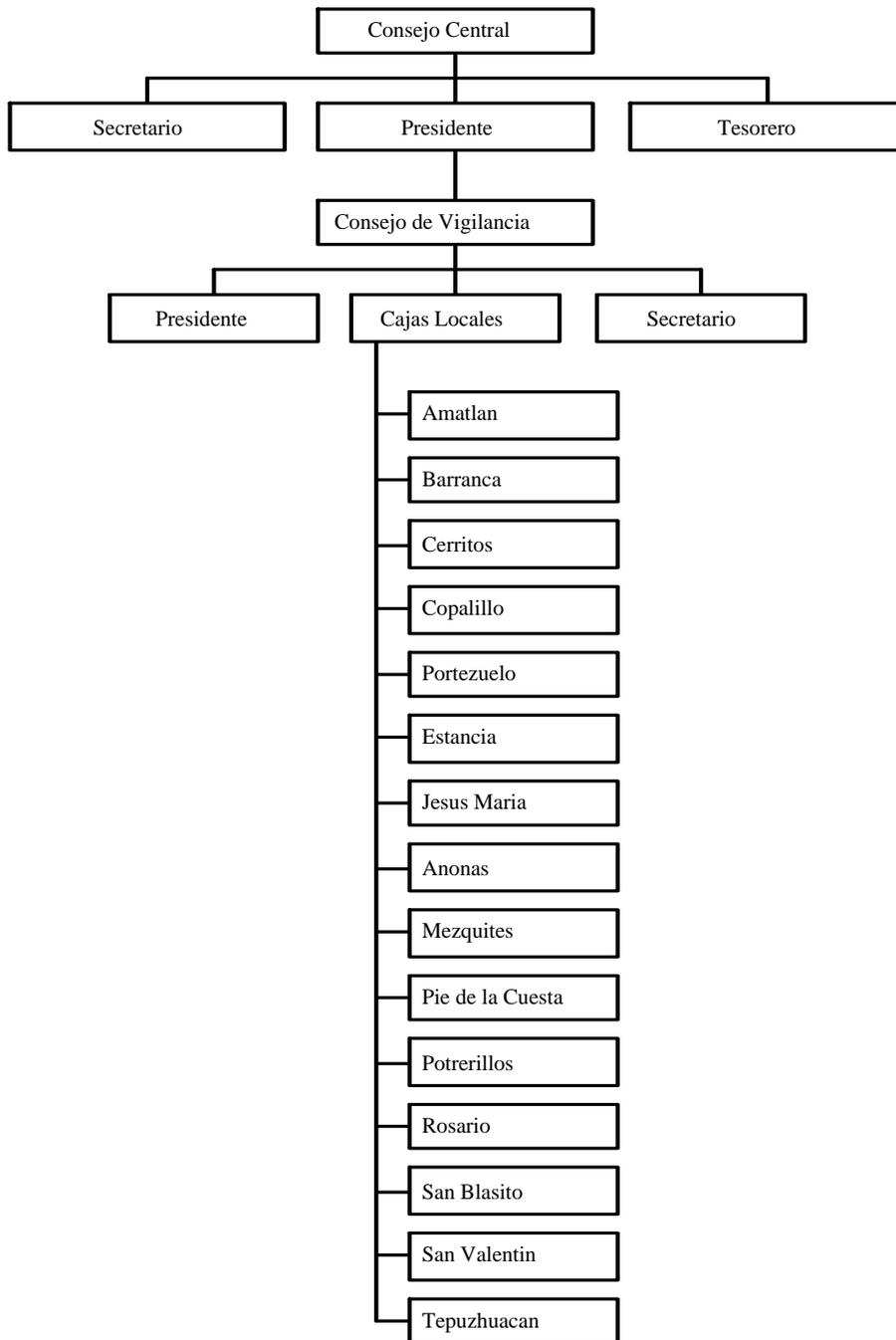
“no pues yo del modelo de la Caja no sé nada, sólo se que en ese entonces lo que necesitábamos era tener un banco campesino que nos garantizara dinero en la comunidad”

Otro productor opinó sobre la ausencia del crédito en la comunidad:

“...nosotros no sabíamos nada de ese tipo de organizaciones, sólo estábamos seguros de que necesitábamos una caja de ahorro que nos diera dinero para la siembra...y pues hicieron reuniones [los agentes de SEDESOL y los líderes] proponiendo una caja de ahorro para los productores y pues muchos la aceptamos y mire aquí sigue la cajita...”

Los comentarios anteriores muestran el poco interés por parte de los productores en conocer el origen o el modelo en el cual la Caja basó su esquema organizativo. De lo que sí estaban seguros era de la urgente necesidad de crear un sistema financiero eficiente que estuviera al alcance de todos los actores de la región.

El siguiente organigrama muestra la estructura de la Caja:



El Consejo Central y la estructura administrativa

La Caja Solidaria cuenta con una oficina central que se localiza en Amatlán de Cañas. En estas oficinas se realizan todos los movimientos administrativos que tienen que ver con ella. En el edificio se localizan cuatro ventanillas por las cuales se realizan las transacciones financieras de los socios; por ejemplo, cambiar cheques, depositar ahorros o recoger los créditos. Ahí mismo, se sitúa el departamento de programas de crédito y cartera vencida. Más adelante, explico los tipos de préstamos y la manera en la que se distribuyen estos entre los socios de la Caja.

Como se observa en el organigrama anterior, el Consejo Central de Administración o Comité de Crédito Local, es la figura máxima de la organización. Su función es dirigir todos los proyectos y movimientos de la Caja. Este Consejo tiene la obligación de supervisar todas y cada una de las actividades que se realizan en la organización. También tiene el compromiso de fomentar el ahorro y crédito entre los actores de la comunidad. El Consejo Central está obligado a ofrecer a sus socios un informe mensual de los alcances y progresos de la Caja. Los estatutos establecen que debe efectuarse una Asamblea Plenaria anual con todos los comités locales y restantes miembros de la organización. El Consejo Central está formado por un presidente, un secretario y un tesorero. Cada uno se reparte distintas funciones: el presidente se encarga de firmar cheques y realizar las operaciones de traspaso y disposición de efectivo en las cuentas bancarias de la Caja Solidaria, en forma mancomunada con el gerente (Archivo de la Caja Solidaria Amatlán de Cañas). El secretario está comisionado para manejar los programas de crédito y buscar nuevos proyectos productivos para la Caja. El tesorero, tiene la facultad de supervisar la cartera vencida y respalda al presidente y al secretario en caso de cualquier evento relevante.

Los miembros del Consejo Central reciben un salario mensual, debido a que posponen sus actividades agrícolas para dedicarse a la Caja de tiempo completo. Sin embargo, observé que los productores que trabajan de tiempo completo en la Caja, en sus ratos libres continúan con las actividades agrícolas o ganaderas. Esto muestra que, a pesar de que los dirigentes cuentan con un ingreso extra, no abandonan la agricultura. Los dirigentes, al no dejar de realizar sus actividades agrícolas, continúan teniendo contacto con la situación agropecuaria de la región; lo que les permite tener un mayor acercamiento con los demás productores, sobre todo al momento de proponer proyectos vinculados con las actividades agropecuarias.

Dentro del esquema organizativo también hay un Consejo de Vigilancia. Regularmente, el cargo de presidente del Consejo de Vigilancia es ocupado por el ex-presidente del Consejo anterior, con el propósito de supervisar y asesorar al nuevo Consejo Administrativo.

Aparte de los consejos formados por los mismos productores de las distintas comunidades, también el gerente participa de forma directa en el funcionamiento de la organización. Su quehacer consiste en administrar los asuntos financieros de la organización, además de asistir a las reuniones regionales, estatales y nacionales de la Caja. De la misma manera, se encarga de solicitar préstamos y programas de crédito a los distintos bancos privados y a las instituciones del Estado. En relación a los estatutos y reglas de operación, estos señalan que debe entregar un informe financiero completo a los socios cada año en las Asambleas Plenarias.

Sin embargo, es importante señalar que la participación del gerente va más allá de lo que marcan los estatutos de la organización. Considero que el gerente es un agente muy relevante para la toma de decisiones del organismo, sobretodo en el manejo político y administrativo de la Caja. Esto se refleja en varias observaciones hechas a lo largo del trabajo de campo. En una ocasión, al estar presente en el edificio de la Caja, me percaté de que en un sólo día se acercaba bastante gente a pedirle “favores”, principalmente a solicitarle préstamos. En tres ocasiones, entrevistando a diferentes socios de la Caja, estos se quejaron de que el gerente en varias ocasiones había otorgado grandes créditos sin el consentimiento de los demás socios. Este “abuso” de poder podría deberse a ciertos factores. Por un lado, el gerente es nacido en Amatlán. Este factor es relevante debido a que los miembros de la Caja comparten con el gerente lazos de confianza, compadrazgo o parentesco a diferencia de otros agentes externos a la organización. Otra característica sustancial es que el gerente administrativo proviene de una familia influyente dentro de la política local (de oposición al grupo dominante del PRI). Por otro lado, el hecho de tener una carrera profesional, le proporciona un estatus de “superioridad y distinción” entre los demás dirigentes. Más adelante, en el Capítulo 6, explicaré de forma detallada las relaciones de poder dentro y fuera de la organización.

Estatutos y reglas de operación

El organismo de la Caja se rige por medio de estatutos y bajo ciertas reglas de operación. Los estatutos se elaboraron en 1993 con algunos líderes fundadores y los agentes de SEDESOL. Considero que este acontecimiento es un factor determinante y significativo en el proceso organizativo de la Caja, debido a que los productores, al colaborar en la elaboración de los estatutos, se apropian y se sienten parte de la organización.

Los estatutos sólo se pueden modificar bajo la propuesta y acuerdo de los directivos y el consenso de todos los miembros de la organización. El Artículo 93 de los estatutos de la Caja indica que “los estatutos generales, sólo podrán ser modificados por la asamblea general plenaria de socios con aprobación de las tres cuartas partes de los mismos” (Archivo de la Caja Solidaria Amatlán de Cañas 1993). Las reglas de operación establecen la forma en la que los estatutos deben aplicarse y están fragmentadas por artículos y anexos, que corresponden a los siguientes apartados: capital social y patrimonio, socios, productos (ahorro e inversión), préstamos, cuerpos directivos, cajas locales, y por último, la relación con empresas de solidaridad.

Los estatutos de la Caja también indican que por lo menos más del cincuenta por ciento de los excedentes deben de canalizarse hacia el fondo de reserva general. Este fondo es donde se obtiene el dinero para distribuir los préstamos a los socios.

Distribución de los fondos y los seguros de vida

En la Asamblea Plenaria, el Comité Central, y el gerente dan a conocer las ganancias o excedentes de la Caja. Los excedentes son las ganancias (producidas por los intereses cada año) que obtiene la organización y son los recursos que sirven para capitalizar a la Caja. La decisión sobre la distribución de los excedentes se realiza entre todos los socios dentro de las Asambleas pre-penarias. Estos excedentes se reparten en los siguientes fondos: de Contingencia, Promoción y Desarrollo, Proyectos Productivos, Aseguramiento en caso de defunción y Reserva General. En las asambleas pre-penarias de cada Caja Local, los miembros del comité central y el gerente exponen la suma de los excedentes a los socios fundadores. Ahí mismo negocian los porcentajes del dinero que destinarán para cada fondo. La dinámica es

la siguiente: los directivos anotan en un pizarrón los distintos fondos y el porcentaje que se puede destinar para cada uno. Por ejemplo, el 50 por ciento se destina al fondo de reserva y lo restante se distribuye entre los demás. Un productor de la comunidad de Jesús María opina sobre la distribución de los excedentes.

Felipe:

“para escoger los porcentajes del reparto de los excedentes, tenemos que ver cuál es el fondo que los demás socios de la Caja necesitan, el fondo que más se ocupe”

Una vez que los productores comentan entre ellos y llegan a un acuerdo, se firma un documento donde quedan registrados los montos.

La Caja Solidaria también proporciona a todos sus miembros un seguro de vida. Automáticamente, los miembros obtienen este seguro de vida al formar parte de la organización. El monto del seguro es diferencial, éste depende de la categoría a la que pertenece cada beneficiario. Por ejemplo, para el productor fundador, el monto es de veinte mil pesos, más su patrimonio (dinero del Crédito a la Palabra). En el caso de los socios ahorradores, la suma que les corresponde es de quince mil pesos más su capital. Y en el caso de los menores de edad, estos tienen derecho a un total de cinco mil pesos. El seguro de vida también sirve de garantía para la Caja en caso de que algún socio fallezca. Por ejemplo, si algún socio fallece y tenía una deuda pendiente, automáticamente la Caja se queda con su aseguramiento de defunción y, de ser necesario, conserva el capital del mismo para cubrir el adeudo.

Las Cajas locales

Como muestra el organigrama anterior, la Caja Solidaria está constituida por diecisiete Cajas Locales o Comités de Crédito, distribuidos en el mismo número de comunidades en todo el municipio. El acta constitutiva de la organización establece que cada Caja Local es autónoma, es decir, es libre en la toma de decisiones y en la distribución de los créditos, así como en la elección de sus propios dirigentes. Las Cajas se localizan en las siguientes comunidades : Amatlán de Cañas, Barranca del Oro, Cerritos, Copalillo, Portezuelo, Zopilote, Estancia de los López, Jesús María, Anónas, Mezquites, Pie de la Cuesta, Potrerillos, El Rosario, San Blasito, San Valentín y Tepuzhuacán.

Cada Caja Local está integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales. Estos son elegidos por los miembros de su comunidad. El Comité está obligado a realizar asambleas dentro de

cada localidad por lo menos una vez al mes. El propósito de la reunión es dar a conocer los movimientos de la Caja, por ejemplo, acordar las solicitudes de préstamos y discutir las carteras vencidas. La dinámica de las asambleas cambia dependiendo de las prioridades y necesidades de cada localidad. La distribución de los créditos es determinada por la asamblea mensual y por decisión de los socios.

Los miembros de los Comités Locales no reciben ningún salario. La única recompensa al ser dirigentes de un comité local es el “prestigio” y el “poder” de distribuir los créditos. Al respecto el secretario de un comité local explica:

“nosotros no recibimos ningún pago por nuestros servicios, todo lo hacemos voluntario por ayudar a la gente de nuestras comunidades. Claro que si uno se pone listo pues te llegan a elegir para directivo a nivel central y pues ahí si ya te pagan”

Esto se debe a que los directivos del Comité Local son los que tienen el poder de controlar de alguna manera los créditos dentro de sus localidades. Posteriormente, en el Capítulo 5, discuto ampliamente el poder y el control que desempeñan los líderes en relación a los créditos.

Las dinámicas de información dentro de la Caja Solidaria

Las estrategias empleadas por los productores para desenvolverse como organización, se manifiestan en múltiples formas y expresiones. Por un lado, los integrantes del Consejo Central de Administración y los del Consejo de Vigilancia mantienen reuniones una vez por semana en el edificio de la Caja Solidaria. Estos encuentros tienen el fin de dar seguimiento a los distintos proyectos y discutir temas o problemas que involucran a la Caja. De esta forma los miembros del Consejo Central canalizan la información hacia los comités de las 17 Cajas Locales. En cada asamblea debe estar presente el presidente, el secretario y el tesorero, también tienen que asistir todos los fundadores y los socios ahorradores de la Caja Local. Cada año se efectúa una Asamblea Plenaria, y asisten todos los socios fundadores y ahorradores. Estas Asambleas Plenarias se realizan con el propósito de dar a conocer los estados financieros y difundir los cambios y progresos de la Caja Solidaria. En el Capítulo 6 describo la dinámica de las asambleas y la interacción de los productores dentro y fuera de la organización.

Otra forma de transmitir la información de la Caja hacia los socios es mediante carteles explicativos. Estos se localizan en el edificio de la Caja Solidaria y exponen diferentes avisos o proyectos

que los socios deben conocer. También exhiben anuncios que narran la importancia de depositar los ahorros en la Caja y pagar a tiempo los préstamos para evitar caer en cartera vencida. Por ejemplo, al entrar al edificio de la Caja, en la pared izquierda, están colocadas unas imágenes que muestran al agrónomo de la Caja, encalando los terrenos de cultivos. Esto, de alguna manera, facilita la difusión y comprensión de los diferentes proyectos que ofrece la organización. Otro cartel ilustra dibujos de mujeres, niños y productores, dialogando sobre lo significativo que resulta depositar los ahorros y pedir préstamos a la Caja. A continuación describo uno de los carteles:

Aviso # 1

“Si eres socio de la Caja Solidaria acude a las reuniones de cada fin de mes, en tu Caja Local, para mayor información comunícate con el comité de crédito local ya que la reunión te da derecho a préstamos” (anexo a este cartel, están pegadas fotos de diferentes reuniones).

El aviso anterior ilustra las estrategias que utilizan los directivos para motivar a los socios para que asistan a las reuniones. Sin embargo, en muchas de las asambleas locales se observa una escasa presencia por parte de los socios ahorradores. Por lo general, en las asambleas mensuales, siempre están los socios fundadores, que son los que tienen voz y voto dentro de la Asamblea.

Existen otros carteles que muestran la conversación de dos campesinos platicando sobre las ventajas que adquieren al ser miembros de la Caja y sobretodo la importancia de pagar a tiempo los préstamos para evitar caer en cartera vencida. Una pancarta resalta: “Por la Caja Solidaria, cumplamos con nuestros compromisos, vayamos juntos a pagar, por una Caja fuerte en manos de campesinos”. Esto señala, una vez más, las formas que utiliza la Caja para convencer a los socios que la organización les pertenece y que por tal razón deben pagar sus deudas.

Otra manera en que la información de la Caja se distribuye es mediante la comunicación entre cada socio. Cotidianamente, la información de los eventos y sucesos se transmiten entre todos los miembros y no-miembros de la Caja. Una gran parte de los socios que no asisten a las asambleas obtiene su información en la calle o en otros espacios.

Otro factor significativo de la organización son los talleres de capacitación. Estos son útiles para la organización porque reproducen y transmiten el conocimiento y la experiencia generada en torno al proceso organizativo. Entre los socios, los talleres generan una forma específica de manejar la organización en base a las necesidades de la región. Estos talleres, están destinados a los dirigentes que ocupan algún cargo

dentro de los Comités Locales. Por lo regular, son impartidos por los mismos líderes y consisten en enseñar la forma en la que los productores deben dirigir un Comité Local. Al mismo tiempo, estos talleres se imparten para dar a conocer las reglas de operación y los estatutos de la Caja.

A lo largo de este capítulo traté de exponer los componentes formales del esquema organizativo, esto fue con el fin de brindar al lector una idea de cómo está formada la Caja. En el siguiente capítulo examino las dinámicas organizativas en la vida diaria de los actores que forman la Caja Solidaria.