

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**ESTUDIO DE CASO “EL DISEÑO DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO EN LA  
COOPERATIVA LF DEL CENTRO COMO EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOLIDARIO  
2021-2023”**

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES Y SOLIDARIAS**

**PRESENTA**

**Modesto Gutiérrez Monasterio**

**Presidente Dr. Vicente Manuel Ramírez Casillas Primer vocal Lic. Francisco Saucedo Pérez**

**Secretario Dr. Alberto Irezabal Vilaclara**

**Suplente Mtra. Tania Sánchez Ortiz Suplente**

**Mtro. Diego Orozco Fernández**

**Ciudad de México, 2024**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DEL CASO PROYECTO DE MEJORA (EC-PM).....</b>	<b>5</b>
<i>Razón de Ser del EC-PM o el Sentido de Pertinencia.....</i>	<i>5</i>
<i>Economía Social Solidaria y CLFC como Emprendimiento Social Solidario.....</i>	<i>6</i>
<i>Inserción Institucional del Estudio de Caso – Proyecto de Mejora (EC-PM).....</i>	<i>7</i>
<i>Objetivo(s) del EC-PM .....</i>	<i>8</i>
<i>La(s) Pregunta(s) y Respuesta Práctica del EC-PM.....</i>	<i>8</i>
<i>Metodología de Investigación Acción y Comunidad de Aprendizaje.....</i>	<i>9</i>
<i>Alcances y Límites del EC-PM.....</i>	<i>11</i>
<b>2. ANTECEDENTES DE LA CLFC EN UN CONTEXTO NEOLIBERAL .....</b>	<b>12</b>
<i>Contexto Histórico Social del País y del SME-CLFC.....</i>	<i>15</i>
<i>Las Razones para Crear un BSC.....</i>	<i>17</i>
<i>Análisis del Sector .....</i>	<i>19</i>
<b>3. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS) Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOLIDARIO (EMSS).....</b>	<b>21</b>
<i>Economía Social y Solidaria (ESS).....</i>	<i>21</i>
<i>Emprendimientos Sociales y Solidarios (EMSS).....</i>	<i>25</i>
<i>La CLFC como EMSS.....</i>	<i>27</i>
<i>La Responsabilidad Social Solidaria de la CLFC.....</i>	<i>31</i>
<b>4. LA PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DEL BSC .....</b>	<b>33</b>
<i>La Construcción e Implementación del BSC Hecho a la Medida.....</i>	<i>33</i>
<i>Contraste entre el BSC 2019 y la Nueva Propuesta.....</i>	<i>35</i>
<i>Proyecto de Mejora: Planteamiento y Fundamentación del Proyecto.....</i>	<i>36</i>

<b>5. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN ACCIÓN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE Y BSC.....</b>	<b>37</b>
<i>Descripción de la Construcción del Principio 1 .....</i>	<i>42</i>
<b>6. RESULTADOS OBTENIDOS DEL EC-PM.....</b>	<b>56</b>
<b>7. RETOS .....</b>	<b>57</b>
<b>8. PROSPECTIVA .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>62</b>

**Índice de Tablas**

<b>Tabla 1. Descripción del principio zapatista y ejemplos de acciones.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2. Principio 1 membresía abierta y voluntaria.....</b>	<b>444</b>
<b>Tabla 3. Complementos y agregados a la Tabla 2 .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 4. Principio 2 control democrático de los miembros .....</b>	<b>53</b>

## INTRODUCCIÓN

Es trascendental poner dentro del estudio de caso que voy a presentar, como un eje fundamental a la identidad que como trabajadores agremiados al Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y cooperativistas de la Cooperativa LF del Centro (CLFC), hemos desarrollado, ya que como movimiento de base autogestionado con experiencia en cooperativismo como un sujeto social acostumbrado a brindar solidaridad como un principio sindical, aplicando la congruencia y el trabajo con sindicatos, cooperativas y el sector social, sin esperar otra cosa más que un bienestar colectivo, la construcción de redes solidarias y ahora la construcción de un balance social cooperativo que permita fortalecer desde su propia praxis al sector, es que ponemos a su alcance esta experiencia.

Debemos de mencionar que no dejamos de lado la teoría y la academia en la construcción de nuestro emprendimiento social CLFC, al contrario, estamos explorando otras posibilidades de formación que coadyuben al fortalecimiento del estudio de caso proyecto de mejora tal es el caso de la propuesta de la Maestría en Creación y Desarrollo de Empresas Sociales y Solidarias que implementa el Centro Internacional de Investigación de Economía Social y Solidaria de la Ibero Campus Ciudad de México.

En este proyecto y en las próximas paginas podrán observar el desarrollo del proyecto de mejora estudio de caso, que se refiere al Balance Social Cooperativo (BSC), pensado como un traje a la medida de la CLFC-SME, para nosotros es muy importante, ya que con esta metodología recuperamos experiencias, propuestas y estrategias que se han generado en otros momentos como movimiento de trabajadores.

En lo referente a la evaluación y autoobservación crítica podemos afirmar que no contábamos con una guía o metodología que nos indicaran por donde abordar el BSC, ni como construirlo, en estos momentos, y después de un largo caminar, se implementaron cursos – talleres y al final de estos se acordó el diseño fortalecimiento del BSC, que consideramos que bajo la metodología investigación acción comunidad de aprendizaje que ayudará a identificar agentes de cambio que fortalecieran en la construcción y perfeccionamiento del BSC acorde con nuestros principios y en el fortalecimiento de los mismos, a través de propuestas de este tipo.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DEL CASO PROYECTO DE MEJORA (EC-PM)**

En este apartado se presentan los siguientes temas relacionados con el estudio de caso como proyecto de mejora<sup>1</sup>: razón de ser, economía social solidaria y la CLFC como empresa social solidaria, inserción institucional, objetivos, preguntas y supuesto planteado, la metodología utilizada, alcances y limitaciones de esta propuesta.

### **Razón de Ser del EC-PM o el Sentido de Pertinencia**

La historia de los trabajadores electricistas del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), en el tema del cooperativismo y mutualismo, está relacionada con su trayectoria como sindicato de trabajadores. Ahora, sin perder la relación con esto último y con la lucha por condiciones laborales más favorables, sobre todo a partir de que se crea la CLFC, el 15 de junio de 2015 comienza un proceso de consolidación como emprendimiento social solidario y sustentable (Ramírez, 2023).

A final de cuentas, todo el esfuerzo de la CLFC-SME se refiere a la reinserción laboral de los compañeros y compañeras en resistencia agremiados al SME y socios de la CLFC, en el sector eléctrico primordialmente, aunque sin renunciar a otras posibilidades productivas y organizativas,

---

<sup>1</sup> Como opción terminal de la maestría en Creación y Desarrollo de Empresas Social Solidarias se tiene la propuesta de estudio de caso, la cual se le denomina también como proyecto de mejora.

esto trae como resultado el buen vivir, además de posicionar la identidad y el sentido de pertenencia de la CLFC como emprendimiento social y solidario a partir de los siguientes ejes:

1. Consolidación de la CLFC como emprendimiento social solidario, 2. apoyo al movimiento cooperativista que busca su constitución autogestiva y autonomía como parte del empoderamiento de la clase obrera en México, en particular al esfuerzo realizado en el Colectivo de Cooperativas de la Nueva Central de Trabajadores; 3. articulación con la propuesta de economía social solidaria como alternativa al modelo económico centrado en el capital, 4. impulso de la soberanía energética y renacionalización de la energía eléctrica, 5. fortalecimiento de la institucionalización del movimiento cooperativista; y 6. vinculación de esta metodología (investigación acción) con otras para su fortalecimiento, herramientas en manos de los trabajadores del sector eléctrico y en general de todos aquellos que impulsan emprendimientos cooperativistas.

### **Economía Social Solidaria y CLFC como Emprendimiento Social Solidario**

Desde la perspectiva del Sindicato Mexicano de Electricistas la creación y desarrollo de la CLFC es un esfuerzo para la construcción de una economía alternativa y de un proyecto de nación distinto al modelo neoliberal, a partir de dos propuestas estratégicas: una de ellas se refiere a la soberanía energética y la otra al empoderamiento de un movimiento popular en donde los trabajadores juegan un papel fundamental en su impulso, lo cual lleva una propuesta de autogestión y desarrollo de proyectos productivos en múltiples sentidos.

Es por esto por lo que aparece con gran claridad la necesidad de un proyecto de mejora que fortalezca a la CLFC como empresa social solidaria, sobre todo en lo que concierne al tema de evaluación de esta, tanto en lo que se refiere a la identidad autogestiva como a su capacidad para generar ingresos y mejorar la calidad de vida de sus socias y socios.

El éxito de la CLFC depende de muchos factores, entre los cuales se encuentran los procesos de evaluación, es decir, el fortalecimiento institucional de la CLFC depende, sin duda alguna, de las políticas, estrategias y tácticas para su consolidación, así como también de los mecanismos de autoobservación crítica que logren generar las socias y los socios, con el fin de evaluar su desempeño en los diferentes componentes que la integran: identidad cooperativista, económico financieros, bienestar social, responsabilidad social empresarial, educación cooperativa, derecho cooperativo y gobernabilidad cooperativa, entre otros (Ramírez, 2023).

De esta manera, el tema de la autoevaluación y evaluación externa toma relevancia, pues con ello se puede saber de las fortalezas y debilidades internas, ya que se trata de reconocer los aportes cuantitativos y cualitativos, así como las mejoras a través de indicadores y de una metodología que los agrupe y les dé sentido, tal y como es el caso del Balance Social Cooperativo (BSC). Por ello, la gran preocupación que da vida a este proyecto de mejora se encuentra ubicada en la evaluación de la CLFC como Emprendimiento Social y Solidario, en específico un ejercicio de autoevaluación.

### **Inserción Institucional del Estudio de Caso – Proyecto de Mejora (EC-PM)**

La modalidad de proyecto de mejora fue una petición construcción de la dirección del SME y del Consejo de Administración de la CLFC, pues se requiere para avanzar en los procesos de evaluación y definición de estrategias para corregir rumbos tanto en lo que se refiere a la identidad cooperativista autogestiva, sentido de pertenencia y la rentabilidad de esta.

El EC-PM surge como producto de un dialogo entre el Centro Internacional de Investigación de Economía Social Solidaria (CIIESS), la Ibero-Cd Mx y la CLFC-SME como parte de un acuerdo de trabajo entre ambas instituciones. Esta actividad comenzó hace cinco años. En principio, se iniciaron trabajos en relación con la definición de un programa educativo, el cual se centró en la propuesta de Técnico Superior Universitario (TSU) en Cooperativismo y Autogestión, en cursos-

talleres y diplomados en concordancia con la formación de capacidades en el tema de ESS, así como en la participación en la Revista Iberoamericana de Economía Social Solidarias (ECOSS) y, por supuesto, en la generación de una propuesta de evaluación interna como es el caso del BSC.

Quien esto escribe es alumno de la Maestría en Creación y Desarrollo de Empresas Social Solidarias y al mismo tiempo becario de la Investigación BSC para el fortalecimiento de la identidad autogestiva de las cooperativas que promueven la Economía Social Solidaria (ESS) en México (2022-2023), inscrito en la convocatoria de 2022 de la Dirección de Investigación y Posgrado, lo cual permitió una dinámica de trabajo teórico y práctico, gracias a la cual se generó este proyecto de mejora.

### **Objetivo(s) del EC-PM**

Este trabajo tiene como propósito central la construcción de una comunidad de aprendizaje, identificar los agentes de cambio y elaborar una matriz de indicadores, una propuesta específica de BSC como forma de evaluación de la CLFC del Sindicato Mexicano de Electricistas, SME.

Con base en la propuesta del BSC, se pretende formar herramientas y metodologías que ayuden con lo siguiente: fortalecer nuestro propio camino y experiencia, ayudar a otros proyectos y experiencias a consolidarse, ello mediante la observación crítica a partir de la detección de datos cuantitativos y cualitativos de sus procesos internos y externos. Esto se verá más adelante. Este EC-PM tiene como base el proceso que se llevó a cabo durante dos años para alcanzar el resultado del BSC, como un traje a la medida a la experiencia de la CLFC-SME.

### **La(s) Pregunta(s) y Respuesta Práctica del EC-PM**

En este trabajo se plantearon dos preguntas: ¿De qué manera el BSC apoya a la CLFC como un emprendimiento social y solidario?, ¿Es factible crear una matriz de indicadores desde las

experiencias de los socios y socias, es decir, desde sus intereses, historia como sindicato y cooperativa, así como desde sus valores entre otros?

En relación con estos cuestionamientos se pensó en la siguiente respuesta práctica y que apunta a ubicar al BSC como herramienta de evaluación que aporta una visión crítica de la cooperativa como EMSS, siempre y cuando sea una construcción colectiva de los socios y socias de la cooperativa.

Para argumentar en favor de una respuesta se presentan los siguientes temas:

### **Metodología de Investigación Acción y Comunidad de Aprendizaje**

Este proyecto de mejora retoma la metodología de investigación acción y, como parte de esta, la constitución de una comunidad de aprendizaje para impulsar el trabajo de construcción del BSC.

Esto implicó una metodología para la realización de este proyecto de mejora y que se refiere a:

la investigación acción en tanto metodología cualitativa que permitió la construcción colectiva de los indicadores a partir de un dialogo entre los que integraron a la comunidad de aprendizaje y que estuvo integrado por diversos representantes de las diferentes comisiones de la CLFC, como mecanismo que facilito la construcción de las definiciones operativas y conceptuales, así como la construcción de la matriz de indicadores mencionada anteriormente. (Ramirez,2023)

De este último hecho, bien se puede afirmar que es un esfuerzo de dos actores que establecieron un diálogo para sugerir una respuesta a un problema concreto: la evaluación de la CLFC-SME. Por este motivo, la intervención del CIESS se ubica en los principios básicos del impulso de la ESS y consiste en la acción centrada en las personas como sujetos protagonistas de su propio desarrollo y, sobre todo, en el propósito fundamental, es decir, la confianza en que los socios y las socias

cooperativistas son capaces para construir sus propias propuestas. Todo esto desde una metodología: la investigación acción (Ramírez, 2021).

Lo relevante está también en que la articulación fue posible porque se contó con una estrategia de promoción de generación e incorporación de investigadores desde la acción, es decir, gracias al acuerdo establecido entre ambos actores: CIIESS y CLFC-SME. Este último designó a uno de sus miembros para que estudiara la MaCDESS. Al mismo tiempo, otros miembros del CLFC-SME se incorporaron en el proyecto de investigación de la IBERO, ya citado, el cual coordinó el Dr. Manuel Ramírez Casillas.

De esta manera, es evidente que el EC-PM no es un asunto de una sola persona, sino más bien del esfuerzo de sistematización y construcción de una propuesta desde la experiencia misma y, claro, desde los conocimientos y saberes de las socias y los socios que estuvieron involucrados en este proceso, como un mecanismo que seguirá fortaleciendo la construcción del BSC mediante la integración consolidación de la comunidad de aprendizaje.

Para construir esta alternativa se recurrió a la implementación de indicadores cuantitativos y cualitativos diseñados desde la experiencia, la visión, los valores, los intereses de la comunidad de aprendizaje conformada por las comisiones de educación cooperativa, economía social, comunicación social, previsión social y las áreas administrativas que trabajan en el desarrollo de los proyectos productivos en las ocho unidades de la CLFC.

Este trabajo de construcción colectiva tuvo un principio de orientación que fue la generación de una propuesta específica, acorde a las condiciones concretas de la CLFC, por lo que, desde un primer momento, si bien es cierto se vinculó a los trabajos que se han realizado con relación a este tema y a las propuestas específicas de la Alianza Cooperativa Internacional, se siguió un camino distinto, por lo cual se trata de una propuesta que presenta una diferencia.

Esto fue así porque se relacionó con otro principio, que fue el de la autogestión. Se trata entonces de una articulación que encuentra influencia mutua, pues la evaluación implica una autoobservación crítica de si se va en el camino del primero y, a la vez, si este sirve como tal, como faro de las prácticas concretas como cooperativistas.

### **Alcances y Límites del EC-PM**

En cuanto a los primeros, el principal alcance fue que el EC-PM contribuye a la construcción de una propuesta de BSC de acuerdo con las condiciones concretas y particulares del SME-CLFC, iniciando con ello, un proceso de profesionalización que terminará en la institucionalización de un sistema de indicadores que les permitirán autoevaluar, diagnosticar y sugerir propuestas de mejora como empresa social solidaria.

El otro esfuerzo es la construcción en términos de un traje a la medida, es decir, como producto de los socios y socias de la CLFC-SME, por lo cual es vital entender que se trata de un proceso de ensayo, en el cual el mayor acierto es este gran atrevimiento de retomar lo establecido, las propuestas de la ACI sobre este tema, pero no quedarse en el mismo, sino intentar ir más allá de este tipo de propuesta y construir una propuesta que se adecue a las necesidades y circunstancias que imperan en el país y en lo particular en la CLFC.

Respecto a los segundos, los límites, se puede observar que no se pretende crear un tipo ideal, un modelo, sino más bien sugerir que se trata de un esfuerzo particular y, por lo tanto, es posible que sea una propuesta para las condiciones concretas del actor que lo promueve. De aquí entonces que no se pueda generalizar, pero si retomar como una experiencia que como trabajadores y trabajadoras se realiza para el fortalecimiento de la autogestión en lo que concierne al tema de la evaluación de las cooperativas. Pero que al mismo tiempo pueda ayudar como un mecanismo y método de construcción del BSC para otras cooperativas que deseen explorar formas y métodos

diferentes a los establecidos, que respeten la libertad, identidad y la construcción colectiva que ayude en el fortalecimiento de las cooperativas.

## **2. ANTECEDENTES DE LA CLFC EN UN CONTEXTO NEOLIBERAL**

En este capítulo tratamos de mostrar la experiencia en los ámbitos del mutualismo y cooperativismo en la historia del SME, mismos que durante toda nuestra historia han acompañado la historia y vida organiza de nuestra organización, además de resistirnos al corporativismo, respetando la independencia de nuestros procesos y emprendimientos solidarios.

### **La Acción Cooperativista y Mutualista y de ESS en la Historia del SME**

En la historia del SME-CLFC se vivieron experiencias como la creación de mutuales, experiencias cooperativistas, talleres de formación y certificación.

Las mutuales fueron creadas y concebidas como un mecanismo de apoyo a las familias y trabajadores que sufrieran un accidente grave o mortal y necesitaran una ayuda del gremio electricista. En el año de 1908, aproximadamente, se conformó la mutual, la cual en los años 1930 se transformaría en cooperativa y esta sería el antecedente y discusión en el proceso de la creación del SME de 1914, las actividades fundamentales fueron solidaridad económica ante situaciones de fallecimientos, enfermedades, accidentes y cualquier otro percance que sufrieran los trabajadores del gremio inscritos en la mutual o la cooperativa de esos años.

Las cooperativas, como parte de un proceso organizativo de las y los trabajadores se ubica en los años que van de 1939 hasta 1970, se creó una cooperativa de consumo: compra de productos directos del campo como es el caso de la cooperativa LUX y la Cooperativa de consumo SME, que daría cabida a las nuevas generaciones de electricistas, pero por decisión del secretario general se

liquidó la cooperativa, pues, según su dicho, la razón de ser de la creación de la cooperativa se había cumplido, es decir, no se requería más su presencia y desarrollo en la vida de nuestra organización sindical. Esta decisión quedó plasmada en el artículo 137 de nuestros estatutos sindicales vigentes.

También como parte de este recorrido histórico, es importante señalar la participación del SME en acontecimientos relacionados con el fomento del cooperativismo en México, como su participación en 1917, en la creación del partido Nacional Cooperativista de México, cuyo presidente sería Breña Alvarez, secretario general del SME, lo cual nos muestra que aun cuando se trató de una propuesta dirigida por Obregón, es decir, desde arriba, nos indica que la participación desde estos primeros momentos, cuidó de que no se corporativizara a la organización y sirviera a otros intereses distintos a los intereses primarios de la clase trabajadora en la búsqueda de una vida digna y un buen vivir. Con esto queda ejemplificado que se desarrollaba una experiencia en cooperativismo desde la visión de los electricistas y desde la visión social y clasista. Estas distintas visiones estaban rodeadas de solidaridad y fraternidad hacia las cooperativas.

Como resultado de ello, para los años de 1970 en adelante, y como parte del resultado de una revisión contractual, se crea la Tienda de Consumo para los Trabajadores del Sector Eléctrico (TCTSE), ubicada en la calle de Carrillo Puerto, casi esquina con Marina Nacional, Ciudad de México. Dicha tienda, desde la visión del secretario general de aquellos años, daría paso a la liquidación de la cooperativa de consumo. La razón de ser de la tienda concluyó ya que, como cooperativa de consumo, dio paso a la Tienda de Consumo para trabajadores del Sector Eléctrico (TCTSE).

Otro campo donde el SME participará será en las políticas públicas que afectaron a la economía social de los gobiernos nacional desarrollistas reformistas cuyas propuestas fueron contar con empresas sociales para apoyar del desarrollo de la población.

Frente a estas últimas vendrían las privatizaciones impulsadas por Carlos Salinas de Gortari en los noventa y la entrega de los primeros permisos de generación, cogeneración y autoabastecimiento a los particulares en 1991 y 1992. Esto violó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica. El relevo presidencial de Ernesto Zedillo Ponce de León apuntala el proyecto neoliberal para continuar con la política de privatizaciones, demostrado en la iniciativa de reforma a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, Zedillo, 1999. Esta última quería privatizar el sector eléctrico, lo cual muestra claramente las intenciones de los gobiernos, no solo por privatizar las empresas estratégicas del país en favor de las grandes trasnacionales, sino de querer desaparecer a quienes se opusieran a ese proceso <sup>2</sup>.

En ese momento el movimiento social logró evitar que trascendiera la iniciativa de modificación de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica. Pero para los próximos años y con el cambio de gobierno (que parecía demostrar que la alternancia traería consigo un cambio de política social y un freno a las privatizaciones, nada más lejos de la realidad) llegó Vicente Fox Quesada, en ese momento la deuda del país se elevó a 3.2 billones de dólares. Martha Sahagún de Fox y sus hijos actuaron en conjunto para incrementar su patrimonio. En 2006, la llegada de Felipe Calderón Hinojosa a la presidencia de la República junto a su esposa Margarita Zavala trajo consigo muchos compromisos y un gobierno que declara la guerra al narcotráfico, un error que hasta la fecha seguimos pagando pues, por un lado, combatían a la delincuencia organizada y, por otro, la

---

<sup>2</sup>La ley del servicio público de la energía eléctrica se pensaba reformar en el año de 1999, para su consulta, Con la finalidad de conocer más del tema del que se está hablando.

fomentaban.<sup>3</sup> Esto quedó demostrado en el juicio llevado a cabo en Estados Unidos de América, en tribunales. Ahí mismo fue declarado culpable Genaro García Luna, el secretario de Seguridad Pública durante su sexenio. La llegada de Felipe Calderón al gobierno de la República no solamente sepultó la posibilidad de un cambio verdadero, sino que se desató una estrategia y una guerra en contra del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), el cual se oponía a las reformas estructurales, al decreto de extinción de Luz y Fuerza (Calderón, 2009) y a la toma de los más de 500 centros de trabajo e instalaciones ubicadas en la zona centro del país, en parte de Michoacán, Puebla, Estado de México, Hidalgo, Morelos y la Ciudad de México por el ejército y marina nacional, estos últimos disfrazados de policía federal.

### **Contexto Histórico Social del País y del SME-CLFC**

En este apartado se comentará el contexto del neoliberalismo en México de los últimos 30 años y la actuación del gobierno del presidente Licenciado Andrés Manuel López Obrador. La intención es mostrar la importancia de la CLFC como un emprendimiento de los trabajadores en su autogestión y como parte de esta, su carácter como emprendimiento social solidario y la necesidad de evaluar su proceso a través de una herramienta como es el BSC.

En la historia de nuestra organización, la lucha se dio por tener un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), lucha consolidada y plasmada en los memoriales, documentos que fueron el antecedente del CCT, es decir, una serie de demandas y concesiones logradas a partir de la lucha y la conciencia de clases del SME. Después de una huelga de dos semanas, se gana la demanda y se crea el primer CCT. De ese año a 1960 las actividades se dieron por la nacionalización de la industria eléctrica, lucha que se da y se gana en conjunto con los usuarios.

---

<sup>3</sup> Enrique Peña Nieto continuo con la guerra contra el narcotráfico, iniciada por Felipe Calderón

Con base en ello se crea la liga electricista de México, integrada por electricistas y usuarios de la energía eléctrica, quienes acudirían a apoyar las asambleas y a la organización para lograr la nacionalización de la industria eléctrica el 27 de septiembre de 1960 con el presidente Adolfo López Mateos.

La empresa desde estos años se crea, pero sigue en el proceso de liquidación. De 1960 a 1987 se da una contienda por mantener los derechos plasmados en el CCT, un ejemplo para la clase trabajadora de México y del mundo. En 1987 se dio una huelga que buscaba que los procesos de lucha y resistencia se plasmaran en el CCT, también buscaba recuperar el poder adquisitivo del salario. Dicho movimiento se declaró inexistente, por ello, se dio un golpe de parte del presidente Miguel de La Madrid Hurtado; con este proceso inició otra batalla contra el gobierno y el despojo a la nación de áreas estratégicas. En 1994 se crea la empresa Luz y Fuerza del Centro S.A. de C.V., y con esto se culmina el proceso pendiente desde 1960 y nace la empresa Luz y Fuerza del Centro con el entonces presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari.

En los siguientes años se inicia el proceso de venta y privatización de varios sectores estratégicos en nuestro país, entre ellos Teléfonos de México, Ferrocarriles Nacionales, la Banca Nacional, entre otros. En 1998 con el presidente de la República, Ernesto Zedillo Ponce de León, se lanza una iniciativa de reforma a la Ley del Servicio Público de la Energía Eléctrica. En ese tiempo ya existía una alianza con varios sindicatos y organizaciones sociales, con lo cual se conformó el Frente Sindical Mexicano, nacido como respuesta a las privatizaciones y a las amenazas que enfrentan los sindicatos en México. Dicha iniciativa del presidente Ernesto Zedillo se logró desechar a través de la movilización y una jornada de activismo social encabezado por el SME y cientos de organizaciones sindicales y sociales.

Esta breve historia nos muestra que el SME es un sindicato que busca alternativas para mejorar las condiciones de vida de las personas y, al mismo tiempo, busca empoderarse como actor

protagonista del proceso de trabajo, es decir, de la empresa en todo lo relacionado con esta. Por ello, la creación de la CLFC es continuidad con este proceso, tal y como se puede apreciar en el siguiente apartado.

### **Las Razones para Crear un BSC**

Los temas de gestión del emprendimiento, bienestar social, identidad y responsabilidad social solidaria son las razones de hacer e implementar el BSC. Como trabajadores asalariados acostumbrados a recibir instrucciones, acatar y desarrollar, hoy nos enfrentamos al proceso de autogestión y administración de los proyectos productivos, buscando que el emprendimiento no sea solo una fuente de ingresos temporal, sino que sea un patrimonio y una forma de vida para los socios y socias de la CLFC. Así mismo, esperamos que también sirva de ejemplo para otros movimientos o sectores de la sociedad que busquen refrendar la identidad, la defensa del territorio, los valores y principios que vayan acorde con el movimiento social y las necesidades del planeta, mediante un buen vivir y responsabilidad social con el medio ambiente y su entorno.

En este contexto, es necesario construir colectivamente herramientas y metodologías que ayuden a fortalecer el proceso de creación, construcción y consolidación de la CLFC. Para esto se plantea el desarrollo del BSC<sup>4</sup> bajo la metodología investigación acción, la cual consiste en el fomento de una comunidad de aprendizaje, integrada por los compañeros de las comisiones de educación cooperativa, economía solidaria, previsión social, entre otras. Estos recuperan desde su experiencia, sus conocimientos, sus saberes, sus valores, sus intereses y sus historias los elementos

---

<sup>4</sup> Es el diseño, la implementación, la sistematización, la interpretación y el análisis de los datos recuperados a los indicadores cuantitativos y cualitativos generados por la comunidad de aprendizaje, con ellos se generará un informe que dé cuenta del estatus de la situación de la empresa.

necesarios para la construcción e implementación de este BSC<sup>5</sup>. Ello con el fin de no perder el espíritu de un emprendimiento social y solidario en un sector estratégico que obliga a la implementación de medidas comerciales que se adapten al mercado sin perder su esencia.

La lectura estratégica del territorio en donde la CLFC–SME nos muestra que se encuentran en los estados como Michoacán, Hidalgo, Morelos, Puebla, Estado de México y Ciudad de México, es decir, toda la zona centro del país que abarca 20,539 km<sup>2</sup>, lo que representa el 1.04% del territorio nacional. La importancia de la CLFC-SME, en el ámbito económico, se estimó con el producto interno bruto (PIB) que se genera en la zona ya menciona con un 32.7% (INEGI, 2022, PP. 2), el cual es muy importante, ya que la economía hasta este momento está más centralizada política y socialmente.

El SME se enfrenta a tendencias y actores en el sector energético. Una de estas tendencias es la privatización de la energía eléctrica. Por otro lado, los actores a los que se enfrenta son empresas trasnacionales como Iberdrola, Unión Fenosa, Mitsui, entre otras. Sin embargo, hay esfuerzos de diversas Organizaciones de la Economía Social y Solidaria (OESS), sobre todo cooperativas, que comienzan a desarrollar proyectos sobre energía distribuida. Algunas de esas OESS son, por ejemplo: la Unión de Cooperativas de Tosepan, Onergia, Madre Selva, Sian Kan, entre otras.

Dada esta lectura estratégica del territorio y la ubicación de la CLFC-SME podemos inferir la trascendencia que tiene nuestro emprendimiento social solidario en el sector y en la lucha por una vida digna, un buen vivir y una autogestión desde la visión, experiencia y objetivos de los trabajadores socios y socias de la CLFC.

---

<sup>5</sup> La experiencia de la investigación-acción se refiere a casos particulares que no pueden ser replicables, puesto que la idea de la cooperativa LF del Centro fue construir su propio BSC, por lo tanto, difícilmente podría repetirse.

## **Análisis del Sector**

En el mercado eléctrico después de la Reforma Energética (2013) se eliminó el monopolio del Estado plasmado en los artículos 25, 27 y 28 constitucional. En estos se reconocía a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) como una empresa estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Luego se le quitó la titularidad a la CFE convirtiéndola en una empresa al servicio del Estado, dividida en 4 secciones las cuales son las siguientes: generación, transmisión, distribución y comercialización. Además de ello, se abrió la posibilidad de que múltiples empresas, principalmente extranjeras, ingresaran al sector de la generación y la comercialización de energía eléctrica y, por ende, a la venta de esta en nuestro país.

Lo que sigue en el sector eléctrico es un tanto incierto, aunque la propuesta de modificación y los convenios logrados por la comisión negociadora de nuestra organización sindical se mantendrán en el memorándum de entendimiento, propuesto por el presidente de la República Mexicana, el licenciado Andrés Manuel López Obrador. Esto con base en que, desde su perspectiva, es una indemnización que se otorgó a los trabajadores agremiados al SME.

El mandato de la asamblea del 10 de octubre de 2009 de no liquidarse y que, en 2016 como parte de los acuerdos de la asamblea nos indemnizó el Gobierno del presidente de la República Enrique Peña Nieto, el mandatario entregó predios en propiedad y posesión, y la operación de 14 plantas generadoras de energía eléctrica en concesión por 30 años, los cuales podrán renovarse por 30 años más.

De esta manera surge la empresa generadora Fénix como parte de la firma del memorándum de entendimiento, firmado en el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, el cual concluiría en el año 2021. A pesar de todo, no se cumplió dicho memorándum por parte del gobierno del presidente licenciado Andrés Manuel López Obrador, así se formó la Sociedad CLFC el 15 de junio de 2015. Como resultado de la lucha de resistencia y con el objetivo de mantener nuestra organización

sindical y poder dar trabajo a los compañeros agremiados al Sindicato Mexicano de Electricistas (que no se liquidaron y no renunciaron a continuar en la lucha), se crea la cooperativa que daría seguimiento, desde mi punto de vista, a la lucha histórica, social y clasista de nuestra organización sindical. Aún seguimos en la lucha por la renacionalización de la industria eléctrica y nuestro objetivo no es solo mantener una empresa digna, sino generar una articulación con el movimiento social en la búsqueda de una vida digna, un espíritu social y solidario y una reivindicación de las demandas de los trabajadores y trabajadoras de México desde la perspectiva de la autogestión, la autonomía y la libertad de asociación.

La CLFC tuvo una asamblea de delegados el 31 de octubre de 2022, en la cual se votó y se acordó que en 2023 se conforme y registre una cooperativa por unidad productiva o las que se consideren necesarias.

Por el cambio de Gobierno Federal y los cambios en los gobiernos en los 32 Estados de la República se esperaba un cambio radical al inicio del gobierno del licenciado Andrés Manuel López Obrador, pero nunca se imaginó que los cambios o la implementación de la Cuarta Transformación implicaría reformas tan profundas. Por lo contrario, muchos de los cambios que se intentaron integrar en otros sexenios por los expresidentes de la República en este sexenio se están implementando sin mayores problemas, sin embargo, otros cambios siguen pendientes. Dentro de estos últimos está la solución al conflicto derivado del ilegal decreto de extinción de Luz y Fuerza del Centro implementado por el gobierno de Felipe Calderón.

La situación no está marchando del todo bien, pues podemos observar que es necesario contar con instrumentos y herramientas que nos ayuden a diagnosticar si lo que estamos emprendiendo desde el punto de vista de la autogestión es correcto y si necesita modificaciones y adecuaciones a lo que estamos esperando como resultados.

Todo ello no como una expresión temporal y pasajera, sino como parte de un movimiento social autogestionado y como parte del patrimonio de los trabajadores y socios y socias de la CLFC y patrimonio del movimiento de los trabajadores de México y del mundo. Por ello, se requiere la construcción de herramientas que nos ayuden a generar una observación crítica de las prácticas de las cooperativas como emprendimientos sociales y solidarios.

El proceso productivo es una de las partes más importantes, por ello, en la segunda parte de este proyecto se explicará tal afirmación.

A continuación, nos centraremos en el desarrollo de la pregunta: ¿cómo trabajar el proyecto de Balance Social Cooperativo<sup>6</sup> a lo interno de la CLFC?

### **3. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS) Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOLIDARIO (EMSS)**

En este apartado se presenta lo entendido como ESS, la territorialización de este concepto o la relación de lo que piensan sobre esta en Europa, América Latina y en México.

#### **Economía Social y Solidaria (ESS)**

A continuación, vamos a presentar la ubicación territorial y conceptual de la Economía Social y la Economía Solidaria como entes separados. En un primer momento nos referiremos al continente europeo. Si bien es cierto que la economía social (ESoc) aparece en Europa en el siglo XIX, ésta ha tenido varias definiciones y conceptos a lo largo del tiempo.

---

<sup>6</sup> Balance Social Cooperativo es una metodología que se basa en los principios universales del cooperativismo que establece la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), por medio del cual se evalúa y se presentan propuestas de mejora para hacer más eficientes las cooperativas como empresas sociales y solidarias.

La disputa conceptual que existe en estos momentos entre diversas corrientes quienes teorizan sobre este sector se ubican entre la economía pública y la economía privada. Analizaremos dos enfoques, el de las entidades sociales y el de las empresas sociales, las cuales dominan en distintos ámbitos, los cuales están en confrontación, con lo que conocemos como Economía Social (ESoc). Estas últimas son organizaciones entes privados, las cuales están organizadas, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, con distribución de beneficios no vinculado al capital aportado y con organización democrática Monzón y Chávez (2008, 2011, 2012).

Laville y García (2009) y Mendiguren (2013) son autores desde los cuales se puede recuperar una propuesta integrada por un conjunto de iniciativas socioeconómicas y culturales, basada en un cambio de paradigma y en el trabajo colaborativo de las personas y la propiedad colectiva de los bienes.

En América Latina la ESS es el conjunto de actividades que realizan los sindicatos, cooperativas, ejidos y comunidades, con el fin de buscar el beneficio común que no significa necesariamente dinero, sino que tiene un impacto más cualitativo en la mejora en la vida de las personas y de la comunidad. Ello, desde la visión de la experiencia práctica y teórica latinoamericana representada por Euclides André Mance (2008), Coraggio (2010), Andrés Ruggeri (2012), Razetto (1999), Arruda (2004), Paul Singer (2000) y Guerra (2010), entre otros.

Otra forma de ver la ESS y el cooperativismo son las experiencias concretas en América Latina, especialmente en Argentina. Estas conciernen al movimiento de trabajadores autogestivos y de recuperación de fábricas, así como las cooperativas que han creado. Andrés Ruggeri, en 2007 recopiló en una serie de documentos, libros, revistas, documentales, y planteó una ruta de la economía de las y los trabajadores para compartir esas experiencias de fábricas recuperadas a raíz de la crisis en Argentina. Esto obligó a los trabajadores a organizarse, a tomar las fábricas en el

modelo de empresas recuperadas, que para finales del 2009 fueron 206 bajo las figuras de cooperativa, mutual, colectivo, comunidad, entre otras, con el fin de mantener su fuente de empleo. A raíz de dicha experiencia, se realizan encuentros regionales e internacionales.

El mes de agosto de 2022<sup>7</sup> se llevó a cabo una estadía en Argentina. A continuación, se describen algunos de los aprendizajes obtenidos en dicho país, así como su aportación al presente trabajo. Se detectó que en Argentina varias cooperativas implementan desde años el BSC. Por ejemplo, el de la comunidad de Fuentes, en Santa Fe, Argentina el cual tiene servicios de voz, datos y video, también agua potable y electricidad en formato cooperativo. Esto lo traducen en informes mediante el BSC, el cual presentan a los asociados de la comunidad una vez al año.

El Colegio de Posgraduados de Argentina tiene dentro de su oferta académica la especialidad en BSC y diplomatura universitaria en BSC y Mutual. Mediante éstos le dan acompañamiento y seguimiento a las cooperativas y comunidades que quieran trabajar bajo este esquema, tal es el caso de la Comunidad de Fuentes, en la ciudad de Santa Fe; la experiencia de Bahía Blanca y la de Credicoop. En éstas se puede apreciar un tipo de BSC.

Por otra parte, se recuperaron otras experiencias de las cooperativas de ahorro y préstamo, tal es el caso de Credicoop, pues es el banco cooperativo más grande de Argentina y el cual muestra una diferencia respecto a los casos anteriores en tanto que se trata de una cuestión financiera, es decir, una cuestión de ahorro y préstamo. Está de más mencionar que cuentan con otra dinámica.

Otra expresión es la relación de Argentina con otros países, como es el caso de Colombia, Ecuador y Venezuela, países los cuales muestran una perspectiva en la que habla desde las comunidades agrarias y campesinas. Esto mismo se encontró en la comunidad de las Fuentes, en Santa Fe,

---

<sup>7</sup> La estadía realizada en Argentina en el mes de agosto del 2022 se llevó a cabo como experiencia de verano de la MaCDESS, con motivo de conocer los modelos de BSC existentes y compartir experiencias.

Argentina donde se mostró que la construcción del BSC venía desde abajo, aunque con asesoría de uno de los miembros del Colegio de Graduados, le imprimía un poco más de autonomía.

En resumen, tal estancia reafirmó la construcción de una BSC bastante justa, ya que, desde la CA, se optó por una estrategia de este tipo, todo ello sin romper con las propuestas de la ACI. Esto quiere decir que el diseño de la matriz siempre se orientó por este planteamiento. Además, otro momento interesante fue que se logró romper con la forma de pensar que para muchos cooperativistas, activistas y académicos el BSC no tenía ninguna importancia y no aportaba al fortalecimiento de la autogestión obrera y de las cooperativas

El diálogo en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Argentina fue muy importante, pues como universidad que impulsa programas académicos relacionados con la ESS tuvo mejor recepción. Ante ello, les causo muy buena impresión la idea de que fuera una situación justa, ya que el punto de partida, es decir, los principios, son diferentes pues se les comentó que en el caso de la CLFC-SME existe una combinación entre los de orden cooperativista, zapatistas, el mundo del trabajo y el desarrollo sostenible. Ello es algo que en otras experiencias no se toma en cuenta.

En México, un intento por conceptualizar y ubicar a la ESS es la Ley de ESS menciona a quienes integran el sector social de la economía lo siguiente:

Artículo 3o. El Sector Social de la Economía es el sector de la economía a que se refiere el párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades

de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente Ley. (Ley de Economías Social y Solidaria, 2012).

Como podemos observar no es una definición de lo que es la ESS en México, solamente se nombra cómo se compone el sector social de la economía.

### **Emprendimientos Sociales y Solidarios (EMSS)**

Existen definiciones desde la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>8</sup> de lo que es una cooperativa. La Ley de ESS (2012) habla de quiénes integran el sector social de la economía, dentro de estos podemos encontrar a cooperativas como un ejemplo de lo que es un EMSS, pero no es propiamente la definición de un EMSS. Por lo tanto, sugerimos la siguiente definición: son todos aquellos emprendimientos que no están contemplados dentro del marco legal en nuestro país, pero que presentan formas de organización y consumo diferentes al capitalismo convencional.

Esto último lo podemos complementar con las propuestas de Pérez de Mendiguren (2015), quien nos dice que una empresa social hace referencia a un conjunto heterogéneo de enfoques teóricos, realidades socioeconómicas y prácticas empresariales que, desde el último cuarto del siglo XX, vienen desarrollando un creciente sentido de pertenencia a una forma diferente de entender el papel de la economía y los procesos económicos en las sociedades contemporáneas. (P.123-143)

Algunas de las principales experiencias de las EMSS vinculadas a la ESS, específicamente en los casos de cooperativas en México son las siguientes: Trabajadores de Pascual, La Cruz Azul, CLFC, Unión de Cooperativas de Tosepan, Unión de Cooperativas de Hidalgo. Los siguientes son ejemplos de colectivos que no están registrados como cooperativas: Vendaval, Viajes al Natural,

---

<sup>8</sup> La ACI define a la cooperativa 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, (2018).

La Coperacha, Los ejidos, La Huasteca Hidalguense, Vicente Guerrero, Tlaxcala, etc. Como una manera de ejemplificar otro tipo de experiencias que no se contemplan en el artículo 25, párrafo octavo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM, mencionaré algunos ejemplos que ayuden a tener presentes estas otras formas de economía social: el tequio, mano vuelta, la comunalidad y muchas otras expresiones las cuales se practicaron en los pueblos y comunidades indígenas desde antes de la conquista del continente americano.

La importancia que tiene la ESS y la EMSS en Europa y en México es trascendental en la vida y en la relación entre productores y consumidores, por lo que consideramos que es de vital importancia seguir fortaleciendo este tipo de emprendimientos desde las experiencias de sus actores, no solo con promover su práctica, sino por difundir estos proyectos pues son un ejemplo a nivel nacional e internacional. Para dar un ejemplo de esta relevancia de las cooperativas citamos los siguientes datos:

Más del 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de los 3 millones de cooperativas del planeta, de las cuales solo las 300 más importantes generan unos ingresos de aproximadamente 2,14 billones de dólares, al mismo tiempo que suministran los servicios y las infraestructuras que la sociedad necesita. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2020).

Por otro lado, en lo que se refiere a la ESS se presentan los siguientes datos: las cooperativas de ahorro y crédito, por un lado, proveen a sus socios y socias con el acceso al capital económico; por otro lado, las cooperativas rurales les otorgan a los socios y socias el acceso a los medios de producción, con el fin de llevar a cabo la comercialización del producto cultivado.

En este tenor, las cooperativas son importantes fuentes de empleo, pues éstas generan alrededor de 90 millones de empleos. Se tiene estimado que las 300 cooperativas más importantes del mundo

cuentan con ingresos de más de 1,6 billones (millones de millones) de dólares OIT (2014), con este documento la ACI, muestra que está comprometida con la promoción de la ESS en cuanto a nivel internacional y dentro del sistema de la ONU se refiere. Así mismo, está comprometida a forjar alianzas sólidas con distintas organizaciones que estén enlazadas con la ESS (ACI, 2018). De esta forma podemos observar la importancia de la ESS en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aunado a ello, las características de la ESS marcan la diferencia en pro de la innovación para transformar el mundo, así como ante las crisis pandémicas, por ejemplo, la pandemia del Covid-19 que nos mostró lo que puede hacer a la humanidad y las empresas capitalistas y sociales.

Otro aporte de las cooperativas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano y desarrollan sus comunidades. La ACI es considerada como una de las organizaciones más grandes en función del número de sus integrantes, esto es así ya que cuenta con la gran cantidad de 900 millones de integrantes en las más de sus dos millones de cooperativas que existen en el mundo (ACI, 2018).

Por lo anteriormente expuesto, podemos iniciar con la explicación de por qué es relevante el proyecto de la Cooperativa LF del Centro como EMSS. Ya que es parte del proceso que hemos mencionado a nivel nacional e internacional.

### **La CLFC como EMSS**

La CLFC desde su creación acordó en asamblea y en instrumentos de regulación y operación lo siguiente: estatutos, reglamentos y bases constitutivas, ser una cooperativa social, solidaria y autogestionable y que fuera congruente en la creación e implementación de proyectos productivos, con el fin de poner en el centro la importancia del socio cooperativista como un bien intangible

dotado de una herencia electricista de más de 100 años de experiencia en el sector. De esta misma forma, se implementaron los siete principios zapatistas, que servirán de guía en la conducción de la cooperativa y en el logro de sus objetivos.

1) Servir y no servirse; 2) Representar y no suplantar; 3) Construir y no destruir; 4) Obedecer y no mandar; 5) Proponer y no imponer; 6) Convencer y no vencer; y 7) Bajar y no subir.

Por lo ya mencionado, podemos concluir que la CLFC dentro de su ADN y sus bases constitutivas y reglamentos nos circunscribe en el terreno de la economía social y solidaria de base para la base.

Sin embargo, es importante dar a conocer la evolución y estructura actual de la CLFC.

#### Primera estructura 2015-2016

- José Fernando Muñoz Ponce, presidente; Gerardo Avelar Flores, secretario; Hugo Álvarez Piña, tesorero; Elliot Oseguera Valencia, presidente del consejo de vigilancia; Hugo Vega Quijano, secretario; Mónica Jiménez Acosta, vocal.

#### Segunda estructura 2016 - 2018

Eduardo García Ortiz, presidente; Oscar Alcántara, secretario; Ricardo Gorostieta, tesorero; Francisco Escorcía, presidente del consejo de vigilancia; Etelberto Cruz, secretario; Gilberto Burgos, vocal.

Se crea: El Consejo de Administración Colegiado, este contará con una Junta Directiva que puede ser presidida por un director externo. A este Consejo quedarán supeditadas: a) la Comisión de Previsión Social, b) la Comisión de Educación Cooperativa, c) la Comisión de Economía Social y Solidaria.

Los coordinadores de las Comisiones de los incisos anteriores forman parte del Consejo de Administración Colegiado: d) Comisión de equidad de género, e) Comisión de Comunicación

Social, f) Consejería Jurídica, g) el Comité Técnico de Inversión, h) el Consejo de Vigilancia, al que quedará supeditada: a) la Comisión de Conciliación y Arbitraje, b) la Auditoría Interna

c) las Unidades Productivas, las cuales serán las siguientes: a) Unidad Productiva de Administración e Inteligencia de Negocios, b) Unidad Productiva de Producción, c) Unidad Productiva de Distribución, d) Unidad Productiva de Telecomunicaciones, e) Unidad Productiva Comercial, f) Unidad Productiva de Construcción, g) Unidad Productiva de Fábricas y Talleres, h) Unidad Productiva de Proyectos y Servicios Alternativos.

### **Tercera estructura 2018 a la fecha**

Alfredo Desiderio Rojas Lara, presidente; Blas Islas Islas, secretario; Iván Amezcua, tesorero; Mauricio Gómez Beristain, presidente del consejo de vigilancia; Daniel montero, secretario.

A este Consejo quedarán supeditadas: a) la Comisión de Previsión Social, b) la Comisión de Educación Cooperativa y c) la Comisión de Economía Social y Solidaria.

Los coordinadores de las Comisiones de los incisos anteriores forman parte del Consejo de Administración Colegiado: d) Comisión de equidad de género, e) Comisión de Comunicación Social, f) Consejería Jurídica, g) el Comité Técnico de Inversión, h) el Consejo de Vigilancia, al que quedará supeditada: a) la Comisión de Conciliación y Arbitraje, b) la Auditoría Interna

c) las Unidades Productivas, las cuales serán las siguientes: a) Unidad Productiva de Administración e Inteligencia de Negocios. b) Unidad Productiva de Producción, c) Unidad Productiva de Distribución, d) Unidad Productiva de Telecomunicaciones, e) Unidad Productiva Comercial, f) Unidad Productiva de Construcción, g) Unidad Productiva de Fábricas y Talleres, h) Unidad Productiva de Proyectos y Servicios Alternativos.

## Estructura 2023

Crear y migrar hacia una nueva estructura jurídica y organizacional que permita mitigar los riesgos individuales y colectivos (sociales y económicos) e implementar una estrategia fiscal y legal apropiada.

Proceso

- 1.- Construir una nueva figura jurídica colectiva.
- 2.- Construir una sociedad cooperativa de servicios profesionales.
- 3.- Constituir sociedades cooperativas para atender operaciones actuales.
- 4.- Administrar y dar mantenimiento para regularizar a LF del Centro.

Cooperativa de servicios profesionales: área de administración y contabilidad, área comercial, área industrial (ingeniería y supervisión), área finanzas (planeación y tesorería), área jurídica (asesoría).

Comunicación social,

Economía social y solidaria,

Cooperativa de ahorro y préstamo,

Cooperativas,

ingeniería y proyectos, agua, fumigación, talleres, telecomunicaciones, seguridad privada y las nuevas y/o requeridas;

Nuevas cooperativas y/o unidades territoriales.

Etapas de la nueva figura:

- a) Nuevos certificados.
- b) Recibir activos tangibles.
- c) Ser el ente consolidador de todos los ingresos, egresos y utilidades.
- d) Apertura activos tangibles e intangibles de nuevas cooperativas.

La CLFC está en el proceso de fortalecimiento de su EMSS y, por tal motivo, se están diseñando nuevas estrategias para implementar y desarrollar en nuestra CLFC.

Los valores que hemos desarrollado en nuestra CLFC son identidad, solidaridad, resistencia, asociación para lograr sus fines, cuidado del medio ambiente, internacionalismo, apoyo y desarrollo de expresiones de economía social, autogestión, educativos y todo lo que implique la superación del sector social de la economía; además, somos un grupo de trabajadores que fuimos ilegalmente despojados de sus trabajos y patrimonios por un narco gobierno, somos solidarios y fraternos con los diversos movimientos sociales y sindicales del país y del mundo. El cambio de paradigma económico a partir de la pandemia derivada del Covid-19 y las estadísticas del impacto que tuvo en las empresas capitalistas en mayor y menor grado en las empresas del sector social, nos demuestra que estamos en la ruta correcta y que no es una opción, sino una realidad la construcción y consolidación de nuestra CLFC.

### **La Responsabilidad Social Solidaria de la CLFC**

La importancia que tiene para la CLFC la vinculación, así como la responsabilidad social solidaria desarrollan los siguientes aspectos: sustentabilidad económica, medio ambiental y bienestar social. Enfocados en los valores de cooperación, igualdad, compromiso, equidad, democracia, solidaridad y siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, justicia, respeto, lealtad y responsabilidad social.

La CLFC opera bajo los principios cooperativos: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

La Responsabilidad Social Solidaria (RSS) tiene que ver con el cumplimiento de principios y valores de la economía social y solidaria y del cooperativismo. Tiene la necesidad de contar con una herramienta que permita observar críticamente, sobre todo, el bienestar social sin olvidar la identidad, la gestión del emprendimiento, entre otros. Estamos comprometidos con los objetivos de desarrollo sostenible, ya que buscamos cómo disminuir las emisiones de gases contaminantes y somos responsables con el medioambiente al generar energías limpias. Hemos implementado los principios zapatistas, los cuales se describen y ejemplifican las acciones que se llevan a cabo dentro de su marco en la CLFC. Ello se demuestra a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1. Descripción del principio zapatista y ejemplos de acciones como aporte a la CLFC**

No.	Descripción del principio	Aporte de la CLFC (ejemplos de acciones).
1	Servir y no servirse	Desde el CLFC-SME se predica con el ejemplo.
2	Representar y no suplantar	Cada uno tiene su representatividad CLFC-SME.
3	Construir y no destruir	Desde nuestros espacios se busca construir en bien de todos.
4	Obedecer y no mandar	Los mandatos de la asamblea se obedecen en todos los niveles.
5	Proponer y no imponer	Esto se ve más claramente en las asambleas, donde surgen propuestas y se votan.
6	Convencer y no vencer	Todas las propuestas se fundamentan y motivan, se aprueban las que convencen.
7	Bajar y no subir	Desde grupos políticos, asambleas locales y generales se debe alcanzar el consenso.

#### **4. LA PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DEL BSC**

En este capítulo abordaremos los temas referentes a la construcción e implementación del BSC, el contraste entre el BSC anterior y el que se está construyendo, así como la importancia del proyecto de mejora que nos muestra de manera clara como se fue construyendo el EC-PM.

##### **La Construcción e Implementación del BSC Hecho a la Medida**

Desarrollar un modelo para una organización de trabajadores que permita analizar y evaluar de dónde venimos y a dónde vamos, con puntualidad, atraviesa por los momentos clave que a continuación se describen. El primero como mutual en los años de 1908 a 1912, el segundo como cooperativa de 1912 a 1930 y el tercero respecto al registro de nuestra organización sindical realizado el 14 de diciembre de 1914, un año crucial.

La construcción de la CLFC en junio de 2015 es un momento histórico en el desarrollo de esta organización social, fortalecida con la adhesión de más de 14,000 socios,<sup>9</sup> en asamblea general de la cooperativa. El 18 de octubre de 2016 se nombró al consejo de administración y consejo de vigilancia para la mejora del desarrollo de una vida digna y autogestiva consolidada con la implementación de las comisiones de previsión social, economía social, comunicación social, entre otras, que han buscado encuadrar en términos de los principios universales del cooperativismo una estructura que articule la eficiencia y eficacia de un modelo ético y los principios universales del cooperativismo.

De lo anterior surge la importancia de ubicar un modelo de evaluación de esta empresa social solidaria, es decir, el BSC, con intención de fortalecer y desarrollarla como una cooperativa autogestiva, recuperando nuestras raíces y esencia como movimiento de base. La finalidad es lograr

---

<sup>9</sup> Para más información se sugiere consultar la información en la página de la CLFC.

una clase trabajadora totalmente capacitada y encaminada hacia un buen vivir, pero, a su vez, capaz de construir una red social solidaria colectiva-comunitaria.

El objetivo general de este trabajo es buscar un modelo de BSC para los diversos movimientos y organizaciones de la economía social solidaria por medio del diseño de indicadores e implementación con participación de base investigación-acción.

Como objetivo específico, se plantea implementar el modelo de BSC en la CLFC por medio de instrumentos y herramientas necesarias para su fortalecimiento como EMSS.

La propuesta para la construcción del BSC en la CLFC se sustenta en la implementación de la investigación-acción-comunidad de aprendizaje. Ésta es una tarea de construcción de base y se realiza mediante la participación colectiva de la recuperación de saberes, experiencias y vivencias, con base en la participación y sistematización de la propia metodología, es decir, con preguntas detonadoras, cuestionarios y narrativas que posibilitaron la construcción de indicadores.

Con lo anterior se desarrolló una metodología que ha permitido la construcción de definiciones, variables, dimensiones, indicadores cuantitativos y cualitativos ajustados como un traje a la medida de las necesidades de la CLFC, que seguirá fortaleciéndose y adaptándose a las necesidades y retos de un mundo y sector cambiante.

La relevancia en la construcción del BSC consiste en crear las bases de la construcción de un método de investigación-acción que permitirá evaluar y reconstruir el balance para reinventar y rediseñar las dimensiones, indicadores cuantitativos y cualitativos, así como las definiciones que ayuden en la orientación del camino por construir, de acuerdo con el contexto de la CLFC. Ante lo expuesto, es notable el contraste entre el balance social cooperativo de 2019 y la nueva propuesta que nos arroja un análisis más cualitativo que cuantitativo.

## **Contraste entre el BSC 2019 y la Nueva Propuesta**

El resultado de este análisis por parte de la comunidad de aprendizaje arrojó los siguientes resultados:

- 1) Recuperación de propuestas metodológicas como la investigación acción para el diseño de los indicadores cuantitativos y cualitativos. También se construyó la definición observables-dimensiones, ya que en el balance 2018-2019 no había tal estructura ni una propuesta como la que se retomó para la propuesta de metodológica 2090-2023.
- 2) Integración de una comunidad de aprendizaje para la construcción desde la identidad del BSC. Con base en este análisis, se identifica que fue la construcción de un grupo de personas que no se integró en comunidad de aprendizaje, por lo tanto, la propuesta es la construcción colectiva del diseño de la matriz de indicadores y la implementación de éstos.
- 3) Sentido de evaluación cuantitativa y cualitativa. Se puso especial énfasis en los datos cuantitativos, dejando de lado los datos cualitativos en el balance 2018-2019, por lo que se sugiere que se incorporen los datos cualitativos en la nueva propuesta.
- 4) Construcción de una propuesta de BSC integral. Del análisis realizado se puede identificar que faltó integrar algunos principios, por ejemplo, el control democrático de los socios y socias. Se sugiere se realice una propuesta integral, tal y como aparece en la nueva propuesta de BSC construida por la CA.
- 5) Preparación de la segunda etapa: diseño de indicadores del BSC. Se realizó una propuesta de diseño implementación del nuevo modelo de BSC con base en la metodología de investigación-acción con la participación de la CA, dio como resultado una matriz de indicadores cuantitativos y cualitativos integral, ya que fue realizada de manera colectiva.
- 6) Importancia del análisis del BSC 2019 para la CLFC-SME. En este proceso pudimos identificar la relevancia de que exista un BSC, aunque sea perfectible. Lo mismo sucederá con los subsecuentes BSC que se realicen, pues no se trata de un proceso o un modelo acabado, sino en constante construcción y análisis. Sugerimos implementar este BSC, ya que se va adecuando a la realidad y necesidades de la CLFC.
- 7) Hacia la construcción de un BSC para el fortalecimiento de la identidad cooperativa autogestiva como empresa social solidaria. El proceso de análisis del BSC 2018-2019 permitió identificar que solo participó, se involucró y opinó un grupo reducido de

- compañeros. En la nueva propuesta participan las áreas responsables de la elaboración del BSC y otras, tanto operativas como financieras, que permiten fortalecerlo. Además, la asamblea de delegados de la CLFC aprobó y mandó a que se realizara el BSC.
- 8) Formación y capacitación mutua en relación con el BSC y su importancia para las EMSS en la perspectiva de una ESS. Se identifica de manera concreta que la participación e interacción en la CA con los responsables de la elaboración del BSC, áreas administrativas y operativas, se desarrolló en equilibrio y en pleno conocimiento de lo que estaba sucediendo, volviéndose un proceso de instrucción, formación y acompañamiento colectivo en el cual aprendimos todos. Se ratificó que para la CLFC esta CA es la forma correcta de elaborar el BSC.
  - 9) Se ha fortalecido una mirada autocrítica crítica sobre el mismo proceso del BSC. En el análisis y comentarios del BSC 2018-2019 hemos identificado que se puso mucha atención a algunos aspectos cuantitativos, además, no se realizó una retrospectiva de lo que significa y aporta el BSC. A partir de la construcción de la nueva propuesta de BSC 2019-2023 se realizó una autocrítica y se identificaron algunos ejes transversales como el de género o de democracia, por mencionar algunos.
  - 10) Investigación y metodología con una base científica y práctica aplicada a la atención a problemas. Desde nuestra perspectiva podemos decir que sí existe una metodología, pero solo basada en indicadores cuantitativos que deja de lado los cualitativos, se muestra como una propuesta administrativa contable y técnica como BSC, por lo que en la nueva propuesta se plantea ir más allá del proyecto de BSC 2018-2019.
  - 11) El BSC, su construcción desde la acción cotidiana y práctica de la cooperativa. Se realiza como una propuesta de traje a la medida, ya que incluye otras formas y visiones de construir un BSC, se incorporaron los Siete Principios Zapatistas, los ODS y los principios universales del cooperativismo de la ACI.

### **Proyecto de Mejora: Planteamiento y Fundamentación del Proyecto**

Respecto a la nueva propuesta, trabajamos durante dos años en las definiciones formales y operativas, así como en los indicadores cuantitativos y cualitativos para cada principio. Se involucraron más compañeros y compañeras de áreas estratégicas y responsables de comisiones de

la CFLC en estos trabajos. La nueva propuesta se aplicará después de presentarse en la asamblea en octubre/noviembre de 2023; esperamos que se implemente a la brevedad.

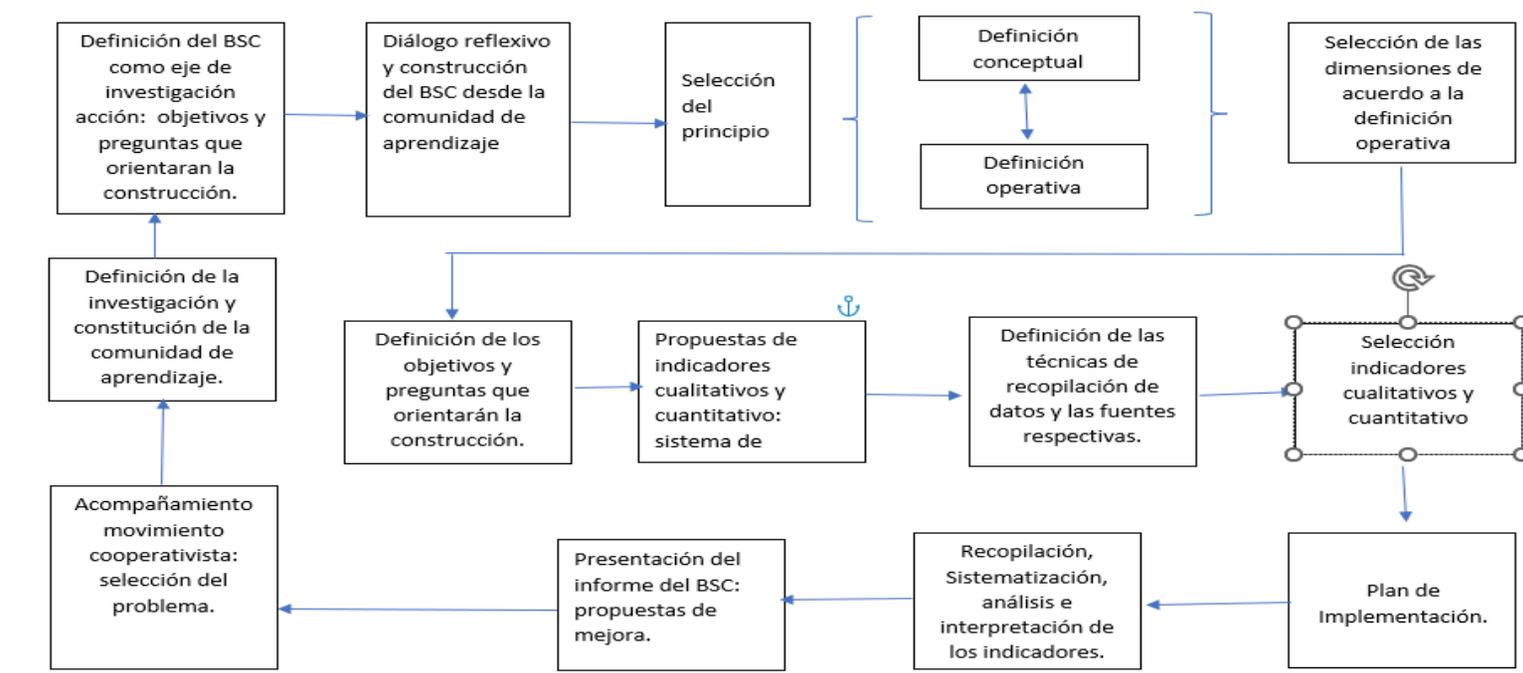
Una vez que se presente, discuta y apruebe la implementación del modelo de BSC en la CLFC, este esquema, el cual no está terminado, necesitará afinarse, ya que las condiciones políticas, económicas y sociales cambian constantemente. Ello permitirá desarrollar un EMSS con perspectiva de género, clasista y solidario, además ayudará a otras cooperativas a explorar alternativas que se adecuen a sus necesidades. La manera en que esperamos que nos ayude consiste en que nos arrojará datos cuantitativos y cualitativos que permitirán tomar decisiones asertivas y respuestas en procesos que así lo requieran, todos los compañeros y compañeras socios/as de la CLFC tendrán conocimiento de lo que sucede en los siete principios cooperativos, que son: adhesión libre y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación cooperativa, formación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

## **5. METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN ACCIÓN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE Y BSC**

Previo a la implementación del BSC se dialogó sobre la importancia de la metodología de investigación-acción como eje central de la construcción colectiva, concluyendo que ésta ayudará a la implementación del BSC, ya que los participantes no solo construyeron el proyecto a partir de su experiencia, responsabilidad y con la aportación en el día a día en sus áreas de trabajo, sino que se enriqueció con la historia, experiencia, proyectos y las complejidades presentes en el proceso de construcción de la CLFC, pues se buscó que la metodología de investigación-acción fuera exploratoria y descriptiva.

La metodología de investigación-acción que se retomó para este proyecto de mejora se puede apreciar en el siguiente esquema:

Fig. 1. Metodología de investigación acción



Fuente: tomado de Ramírez, 2022, p. 32

Como se aprecia, el punto de partida es el acompañamiento al movimiento cooperativista, el cual, en este caso, cuenta con una relación con el CIIESS y la CLFC-SME que lleva más de cinco años de trabajo colaborativo. Ahora bien, a partir de que esto surge, como ya se explicó, de un acuerdo de trabajo entre estos actores, el primer paso conjunto fue definir el tipo de investigación a realizar, ya que desde ese primer momento se estableció el criterio de no copiar la propuesta de la ACI en lo referente a que son los expertos los que definen qué hacer y cómo implementarlo. Como comunidad de aprendizaje se llegó a la definición de que el BSC sería el eje de trabajo, para ello se plantearon los objetivos y las preguntas que orientan esta construcción. La pregunta central de este proyecto es la siguiente:

¿Es posible la construcción del BSC desde la experiencia, historia, identidad y prácticas de los socios y socias de la EMSS?

Prioritariamente se requiere que sea una herramienta que les permita evaluar, analizar y detectar críticamente la situación que guarda su proyecto como EMSS la mejora de su bienestar y de su identidad autogestiva.

Esta pregunta impulsó el diálogo y llevó a la CA a una reflexión de todos los socios y socias que la conformaban. De esta manera, los principios fueron el primer momento de análisis. Se comentó que se debería considerar que en el BSC no todas las propuestas que hablan de BSC tienen como punto de partida los principios (Ramírez, 2022), sin embargo, en tanto que se trataba de un primer ejercicio sistemático, se acordó partir de los siete principios que plantea la ACI: adhesión libre y voluntaria, control democrático de los socios y socias, participación económica, autonomía e independencia, educación, relación con otras cooperativas y vinculación con la comunidad.

Es importante señalar que en ese momento la CA propuso la articulación de estos principios con otros que deberían estar presentes en este ejercicio, tal fue el caso de los principios de los trabajadores electricistas, los del desarrollo sostenible y los del Movimiento Zapatista. Todos ellos como referencia para el ejercicio metodológico que se desprendería de este proceso.

De esta manera, la CA generó una ficha de trabajo para cada uno de estos principios, la cual plantea el objetivo específico para cada uno, así como los pasos a dar, los cuales consistían en retomar la definición de la ACI solo como una referencia, para que el diálogo de los compañeros de la CA, a partir de la coordinación de los miembros del CIIESS, generara la definición de acuerdo a los conocimientos, saberes, posiciones ideológicas-políticas, historias, intereses y propuestas, entre otros elementos, que cada uno de los participantes ponía en juego para lograr esta definición, tal como se puede observar en la ficha de trabajo que se anexa en este documento.

Ahora bien, es importante señalar que se generaron, como producto de este diálogo, dos tipos de definiciones. La primera con un carácter conceptual y que nos ubicaba en un ámbito general, y la operativa, la cual estaba integrada por las dimensiones que se tomarían como elementos para avanzar en la construcción de los indicadores. Como siguiente paso, se generó una aportación desde los miembros de la CA, agregar a este proceso objetivos y preguntas específicas para cada una de estas dimensiones, lo cual se relevó de gran importancia, ya que permitió concretar el tipo de indicadores que se requerían para la observación crítica de la CLFC.

De esta manera, las dimensiones nos permiten continuar con la definición de los indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, un ejercicio que en la CA generó una actividad de intercambio de posiciones, las cuales muchas de las veces se mostraron como contradictorias, sin embargo, se generaron los consensos pertinentes y se llegaron a los acuerdos positivos para avanzar. En cada

uno de los principios, este ejercicio significó un proceso de deliberación, debate y construcción de consensos, todo desde la experiencia de cada participante.

El resultado concreto fue una matriz de indicadores, es decir, un conjunto de propuestas de búsqueda de información empírica vinculada a los siete principios. Como ejercicio fue un resultado muy importante pues se mostró que la CA se podía generar desde la participación de sus miembros este tipo de propuesta. Es fundamental señalar que el papel de los miembros del CIESS fue solo de coordinación y de promoción de este ejercicio. Sin duda alguna hubo momentos en los cuales se plantearon puntos de vista, pero siempre con el afán de impulsar la acción reflexiva.

Para cada uno de los indicadores se definieron las técnicas de recolección de datos y las fuentes respectivas. Otro aporte de la CA fue la definición de las instancias de las que debería encargarse ya en la fase de implementación, búsqueda y/o recuperación de la información respectiva.

Ahora bien, es importante señalar que una vez que se definió esta matriz de indicadores, el siguiente paso fue la depuración de los indicadores, pues en la medida en que fue una construcción abierta y aun cuando se habló de ubicar solo los indicadores más importantes, siempre se terminó sugiriendo una cantidad de más de 100 indicadores, ante lo cual se llevó a cabo un proceso de selección.

En términos reales, el ejercicio en la CLFC está en este momento listo para pasar a la implementación. Es importante señalar que se presentaron cambios en la estructura organizacional de la CLFC por lo cual se interrumpió este trabajo, ello se retomará posteriormente.

## **Descripción de la Construcción del Principio 1**

A continuación, describimos la operacionalización del principio 1, membresía abierta y voluntaria: identificación de variables- dimensiones y selección/construcción de indicadores cuantitativos y cualitativos. La comunidad de aprendizaje se planteó como propósito seleccionar y/o construir los indicadores cuantitativos y cualitativos del principio número 1, membresía abierta y voluntaria, de acuerdo con la definición de éste y con base en las experiencias, identidades, expectativas y proyectos de la CLFC/SME como empresa social solidaria, y desde las estrategias de la ESS y la autogestión.

Definición conceptual del principio 1: es el conjunto de normas y reglas que desde la cooperativa se discutieron y acordaron a través de asamblea con la finalidad de buscar los mecanismos y herramientas que permitieran la adhesión libre y voluntaria —solo para los miembros en resistencia, que no hubieran firmado convenio de liquidación emitido por el gobierno de Felipe Calderón— así como la exclusión y renuncia a la CLFC.

Definición operativa del principio 1, membresía abierta y voluntaria: es la participación libre y voluntaria con base en la membresía activa en el SME, tanto en la creación como en el desarrollo de la CLFC, aportando recursos económicos, actividades físicas e intelectuales mediante proyectos sociales-colectivos, de acuerdo con convocatorias abiertas según la normatividad establecida. Es importante señalar que esta definición se realizó como producto del dialogo de la CA y se diferencia del principio 1 de la ACI.

Variables-ejes de observación, dimensiones e indicadores: de acuerdo con la definición anterior, se identifican las siguientes variables-ejes de observación y en el interior de éstas, las dimensiones respectivas:

- 1) Adhesión libre-voluntaria.
- 2) Adhesión abierta: convocatorias abiertas según la normatividad establecida.
- 3) Aportación de recursos económicos, actividades físicas e intelectuales mediante proyectos sociales-colectivos.

A partir de las dimensiones establecidas, se plantearon los indicadores cuantitativos y cualitativos, así como las preguntas en la Tabla 2.

**Tabla 2. Principio 1 membresía abierta y voluntaria**

<b>Variable-eje de observación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador cuantitativo</b>	<b>Indicadores cualitativos</b>	<b>Pregunta</b>
Adhesión libre y voluntaria	Conocimiento de la LGSC.	Número de socios y socias que conocen la LGSC antes de integrarse.	N/A	¿Conocían los socios y socias la Ley General de Sociedades Cooperativas, antes de integrarse a la ésta?
Adhesión libre y voluntaria	Conocimiento sobre que es una cooperativa.	Número de socios y socias que sabían que es una cooperativa antes de integrarse.	N/A	¿Sabían los socios en que consiste una cooperativa antes de incorporarse a ella?
Adhesión libre y voluntaria	Iniciativas conscientes de las socias y socios.	Número de compañeros y compañeras con iniciativas consciente.	La adhesión fue un resultado de la iniciativa consciente de las asociadas y de los asociados.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Contexto económico-político-administrativo.	N/A	La adhesión fue resultado de una propuesta político-administrativa que se impuso, por el gobierno, al conjunto de	N/A

			asociados y asociadas.	
Adhesión libre y voluntaria	Experiencia en cooperativas antes de integrarse.	Número de compañeros, compañeras y todex con experiencia en cooperativas y en acciones de ESS antes de integrarse.	Tipos de cooperativas y experiencias. Tipo de participación en estas experiencias.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	N/A	Número de compañeros en resistencia con experiencias en cooperativas y en acciones de ESS antes de integrarse.	Tipos de cooperativas y experiencias. Tipo de participación en estas experiencias.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Antecedentes históricos.	Número de cooperativas impulsadas hasta este momento.	Tipo de cooperativas y acciones de ESS realizadas por el sindicato: Cooperativa de Consumo, proveedurías, mutualismo, caso de cooperativa de energía eléctrica, otras, p.e.	N/A

Adhesión libre y voluntaria	N/A	Número de proyectos impulsados.	Tipo de proyectos.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	N/A	Número de organizaciones cooperativistas apoyadas y de ESS.	N/A	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Modelo de Cooperativa y de ESS que se desea impulsar.	Número de compañeros y compañeras que tienen una propuesta acerca del modelo.	Tipo de modelo. Relación con el tema de la soberanía energética.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Filiación a la cooperativa.	Número de compañeros que aceptan quedarse en la cooperativa ante otras propuestas.	Tipo de filiación.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Relación-convenio - proyecto sindicato-cooperativa.	Número de compañeros que conocen convenio y el proyecto del Sindicato-Cooperativa.	Tipo de proyecto: de clase trabajadora-cooperativistas .	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Proyecto económico-modelo alternativo.	Número de compañeros que sabe de un modelo económico alternativo.	Tipos de modelos alternativos.	N/A

Adhesión libre y voluntaria	N/A	No. de socias y socios de la resistencia que decidieron ser socias y socios.	Razones por las cuales tomaron esta decisión.	N/A
Adhesión libre y voluntaria	Cultura organizacion al-difusión de la identidad de la cooperativa-sindicato.	Número de personas que conoce los objetivos y proyectos de la Cooperativa.	Tipo de difusión.	N/A
Adhesión abierta	Convocatorias abiertas según la normatividad establecida proceso de admisión de nuevos asociados.	Número de compañeros y compañeras que ingresaron derivado de un procedimiento de convocatoria y selección reglamentario.	N/A	¿Los socios consideran que se les ha dado la oportunidad de participar en un proceso de convocatoria y selección?
Adhesión abierta	N/A	Porcentaje de socios que se han incorporado a partir de un procedimiento de convocatoria y selección reglamentario	N/A	La adhesión fue un resultado de la iniciativa consciente de las asociadas y de los asociados.
Adhesión abierta	Conocimiento de las convocatoria	No. de compañeros y compañeras que conocen el		La adhesión fue resultado de una propuesta político-administrativa que se impuso al conjunto de asociados y asociadas.

	s y de la normatividad establecida.	funcionamiento de la cooperativa y de la normatividad.		
Adhesión abierta	N/A	No. de compañeras y compañeros interesados en las convocatorias.	Interés por el tipo de convocatorias socias y socios.	N/A
Adhesión abierta	N/A	N/A	N/A	¿Existe la oportunidad de presentar propuestas para incluirse en las actividades remuneradoras?
N/A	N/A	N/A	N/A	¿Percepción de los socios de que existe la oportunidad de presentar propuestas de emprendimientos económicos mediante los cuales se puedan incorporar a las actividades remuneradoras?
Aportaciones en actividades físicas, intelectuales y recursos económicos	Anticipo de rendimientos.	Cantidad de pesos erogada.	N/A	N/A
N/A	N/A	Cantidad en dinero pagado.	N/A	N/A
N/A	Intelectuales.	Número de compañeros y compañeras que aportan trabajo intelectual y de manera voluntaria.	Tipo de trabajo intelectual o aportes intelectuales que realizan. Impactos de esta acción intelectual en la Cooperativa.	N/A

N/A	Aportación voluntaria económica.	Cantidad de dinero aportada /socios-socias.	Tipo de proyectos en los que se invirtió esta aportación voluntaria.	N/A
N/A	Aportación obligatoria económica.	Cantidad de dinero aportada /socios-socias.	Tipo de proyectos en los que se invirtió esta aportación voluntaria.	N/A
N/A	Trabajo voluntario en actividades no remuneradas.	No. de horas de socios y socias.	Tipo de actividades.	N/A
N/A	Trabajo voluntario proyectos sociales: tequio.	No. de horas de socios y socias.	Tipo de actividades.	N/A
sociales-colectivos	Proyectos sociales colectivos.	No. de proyectos.	Tipo de proyectos.	N/A
N/A	Proyectos sociales: Tequio.	Número de horas/socias-socios.	Tipo de actividades.	N/A
N/A	Incorporación a las actividades remuneradas por medio de	Número de emprendimientos presentados. Número de participantes en	(Tipo de) Emprendimientos que se hayan puesto en marcha.	N/A

	emprendimientos económicos.	estos emprendimientos.		
N/A	N/A	Número de que participan de manera voluntaria, sin recibir adelanto a rendimientos o ayuda económica por esta participación, en algunos emprendimientos y proyectos sociales de la cooperativa.	Tipo de participación.	N/A

Descripción y complementación de la ficha de trabajo del principio 1, aquí, en la siguiente Tabla 3 se pueden observar los agregados realizados por la CA a la ficha anterior. Además, se logra verificar una evolución del contenido, ello en función de otros elementos que se detectaron, por este motivo, se expone a continuación para su conocimiento y análisis:

**Tabla 3. Complementos y agregados a la Tabla 2**

VARIABLE	OBSERVABLE/ DIMENSIÓN	INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS	PREGUNTA (S)	FÓRMULA	TÉCNICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Adhesión libre y voluntaria	Adhesión en relación con el Conocimiento de la LGSC por parte de las y los socios.	Porcentaje de compañeros socios y socias que conocían la LGSC antes de integrarse.	Tipo de conocimiento.	¿Conocían los socios, socias y todex la Ley General de Sociedades Cooperativas antes de integrarse a ésta?	$\text{Porcentaje de compañeros y compañeras que conocían la LGSC antes de integrarse} = \frac{\text{Total de compañeros y compañeras que conocían la LGSC}}{\text{total de socios y socias}} * 100$	Entrevista, individual – colectivo y cuestionario.  Sondeo de opinión.	Identificar el tipo de adhesión en relación con el conocimiento de las socios y socias sobre la LGSC.
	Adhesión en relación con el conocimiento sobre qué es una cooperativa por parte de las y los socios.	Porcentaje de compañeros/as socios y socias que sabían qué es una cooperativa antes de integrarse.	N/A	¿Sabían los socios en qué consiste una cooperativa antes de incorporarse a ella?	$\text{Porcentaje de compañeros y compañeras que sabían qué es una cooperativa antes de integrarse} = \frac{\text{Total de compañeros y compañeras que sabían qué es una cooperativa}}{\text{total de Socios y socias}} * 100$	Entrevista, individual-colectiva, y cuestionario  Sondeo de opinión.	Reconocer el tipo de adhesión en relación con el conocimiento previo de las socias y socios sobre lo que es una cooperativa.

Fuente: elaboración propia a partir de Comunidad de Aprendizaje (2022)

Incluyo en este apartado el principio número dos en su definición conceptual y operativas, con la finalidad de ejemplificar de manera más clara y oportuna la metodología empleada en la construcción de los principios:

#### Principio 2: Control democrático de los miembros

##### Definición formal

Es el ejercicio de gobernanza democrática cooperativa que implica la intervención, directa o indirecta, de los socios y trabajadores, en la toma de decisiones por medio de su participación en las instancias respectivas de acuerdo con las normas internas y externas que orientan la práctica de la cooperativa para el fortalecimiento de la corresponsabilidad y construcción estratégica del proyecto de desarrollo de la cooperativa.

##### Definición operativa

Es el ejercicio de participación activa sin ningún tipo de discriminación, de las socias y socios en los grupos de trabajo, las Asambleas de Unidad Productiva o las Asambleas Generales, de manera directa o por medio de sus delegados, para el establecimiento de políticas, implementación de reglamentación interna, toma de decisiones, elección y acceso a sus estructuras organizativas; en apego al marco legal, a las normas oficiales, la reglamentación interna vigente y el conocimiento científico; procurando la creación de consensos, a partir del debate abierto y respetuoso, para ratificar las decisiones mediante el voto sus miembros.

**Tabla 4. Principio 2 control democrático de los miembros**

<b>Eje de observación/dimensión</b>	<b>Indicador cuantitativo</b>	<b>Indicador cualitativo</b>	<b>Preguntas/afirmaciones</b>	<b>Objetivo</b>
Participación en grupos	Número de grupos de trabajo identificados por Unidad Productiva	¿Los tabuladores de remuneraciones de los socios, fueron aprobados por Asamblea General?	¿Dentro de los emprendimientos se han conformado los grupos de trabajo?	Informativo
Participación en Asambleas de Unidad Productiva	Número de Asambleas de Unidad Productiva por año	¿Se da a conocer a los socios el contenido de los contratos donde se encuentra proporcionando alguna actividad?	¿Las Juntas de Buen Gobierno cumplen con la reglamentación al convocar a 2 Asambleas mínimo al año?	Verificar el cumplimiento de la reglamentación Unidad Productiva
Participación en Asambleas de Unidad Productiva	Número de socios que asisten a Asambleas de Unidad Productiva	N/A	¿Cuál es el nivel de participación de los socios en las Asambleas de Unidad Productiva?	Verificar el nivel de participación de los socios en la deliberación de los asuntos colectivos de su Unidad Productiva
Participación en Asambleas Generales	Número de Asambleas Generales por año	La opinión del IMSS es positiva o negativa	¿Se cumple con la reglamentación vigente al convocar a 2 Asambleas mínimo al año?	Verificar el cumplimiento de convocatoria reglamentaria a Asambleas Generales
Participación en Asambleas Generales	Número de socios no delegados que asisten a Asambleas Generales	La opinión del SAT es positiva o negativa	¿Existe interés de los socios no delegados de asistir a las Asambleas Generales?	N/A
Cumplimiento de acuerdos	Cantidad de socios electos en Asamblea de Unidad Productiva y si son electos conforme a la reglamentación	Cumplimiento de las normas de la STPS	¿Se cumple con la reglamentación para la elección de la Junta de Buen Gobierno?	N/A

Cumplimiento de acuerdos	Cantidad de socios electos en Asamblea General como parte de la estructura	Que criterios o metodología se ocupó para determinar el tabulador	¿Se cumple con la reglamentación para la elección de la Estructura?	N/A
N/A	Cantidad de miembros de la estructura son electos conforme a la reglamentación	N/A	N/A	N/A
N/A	Cantidad de miembros de la estructura no son electos conforme a la reglamentación	N/A	N/A	N/A
Cumplimiento de acuerdos	Reglamentos de Operación aprobados por Asamblea de Unidad Productiva	N/A	¿Se ha cumplido con la reglamentación en cuanto a que las Unidades Productivas deben contar con sus reglamentos de operación?	Verificar el cumplimiento de la reglamentación
Cumplimiento de acuerdos	Cantidad de reglamentación interna adicional al Estatuto	N/A	¿Se cuenta con reglamentaciones aprobadas democráticamente para normar las relaciones entre los socios?	N/A
N/A	Número de socios que ingresaron sin un procedimiento de selección	N/A	¿Son más los socios que ingresaron sin un proceso?	N/A
N/A	Porcentaje de socios que se han incorporado a partir de un procedimiento de convocatoria y selección reglamentario, y de socios que no se han incorporado por un proceso	N/A	¿Se ha dado oportunidad de manera abierta a los socios para incorporarse a las actividades remuneradoras de la cooperativa?	Verificar el cumplimiento de la reglamentación

N/A	Cantidad de Asambleas celebradas en el año por Unidad Productiva	N/A	¿Las Juntas de Buen Gobierno convocan a Asambleas?	N/A
N/A	Cantidad de Asambleas Generales celebradas en el año	N/A	N/A	N/A
N/A	Cantidad de multas emitidas por el IMSS	N/A	N/A	N/A
N/A	Cantidad de dinero por multas emitidas por el IMSS	N/A	N/A	N/A
N/A	Cantidad de multas emitidas por el SAT	N/A	N/A	N/A
N/A	Cantidad de dinero por multas emitidas por el SAT	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia a partir de Comunidad de Aprendizaje (2022).

En la construcción de este principio control democrático de los miembros podemos identificar elementos como la propuesta por parte de la comunidad de aprendizaje que analizó el informe BSC 2018-2019, como resultado de un análisis crítico, como por ejemplo en el caso de conjunción de las necesidades y punto de vista, la operativa aclara las dimensiones. Hay que ampliarla: al acceso a cargos sociales desde una perspectiva de inclusión en cuestiones de género.

## **6. RESULTADOS OBTENIDOS DEL EC-PM**

Los principales resultados obtenidos fueron:

La constitución de una comunidad de aprendizaje para la construcción de la matriz de indicadores. Como método de construcción colectiva, mediante la aportación discusión y acuerdos de las propuestas, tal y como es la esencia de nuestra CLFC-SME

Identificación de agentes de cambio que faciliten la implementación del BSC. Como parte de un proceso de construcción de largo calado que ayude no solo a la implementación, sino a la mejora del BSC.

Generación de una matriz de indicadores, la cual será la base para la implementación del BSC, desde las aspiraciones, intereses y percepciones de las socias y socios de la CLF del Centro-SME. La cual nos ayude a identificar las dimensiones e indicadores que requieren atención de manera oportuna para mejorar el funcionamiento de nuestra CLFC.

Inició de un proceso de institucionalización, al interior de la CLFC-SME, como espacio fundamental para la profesionalización de los procesos de evaluación de esta última como empresa social solidaria.

El EC-PM contribuyó a este esfuerzo que es el fortalecimiento de la CLFC como empresa social solidaria en tanto apunta al fortalecimiento de la identidad autogestiva cooperativa como a la generación de ingresos.

Desarrollo de los faltantes BSC de 2019 a 2023 como ruta para la implementación del BSC integral construido en los últimos 6 años. Que nos ayude a identificar retos y áreas de oportunidad en la mejora de nuestra CLFC desde la perspectiva de la construcción del BSC.

Con lo anteriormente expuesto podemos identificar las etapas que se fueron construyendo y la evolución en el proceso de construcción de la comunidad de aprendizaje, con la identificación de agentes de cambio, como parte del proceso de fortalecimiento del BSC como un traje a la medida.

## **7. RETOS**

Concluir la construcción e implementación del BSC. Aún se debe consensar con las áreas y el consejo de administración sobre cómo se implementará y en qué etapas. Mediante el análisis y reconstrucción del BSC: un instrumento más general para el movimiento cooperativista. No se concluye en la CLFC; creemos que debe servir como una herramienta para el sector social de la economía. Construyendo ejes transversales del BSC: género, derechos humanos, medio ambiente, equidad, responsabilidad con la comunidad, buen vivir y bienestar social. Pensamos que todos estos ejes ocupan un lugar primordial en el diseño implementación del BSC.

El fortalecimiento de la comunidad de aprendizaje que se creó para impulsar el BSC de la CLFC como grupo de trabajo responsable de la evaluación permanente como empresa social solidaria.

La vinculación de la metodología cuantitativa y cualitativa para la consolidación de una propuesta de evaluación de acuerdo con las experiencias de la CLFC-SME.

Sostener una visión crítica y un dialogo plural en lo que se refiere al BSC, es decir, que el principal aporte sea la consolidación de la CLFC como empresa social solidaria, la cual se ha caracterizado por la participación de la comunidad de aprendizaje que construyen bajo la metodología de investigación acción, y al final el resultado son acuerdos y consensos.

No desvincular al BSC de los principios y objetivos del desarrollo sostenible, como un eje fundamental en la construcción colectiva que busca colocar al ser humano y a la naturaleza en el centro de la discusión y construcción del modelo de BSC, como un traje a la medida.

No perder de vista la relación entre BSC y los principios y prácticas como movimiento social de base y la autogestión que promueve para la implementación de sus proyectos como trabajadores: que en conjunto se trabaja desde un ámbito más amplio de la conferencia de las y los trabajadores y trabajadores y movimientos sociales sobre una serie de ejes rectores como son; soberanía energética, autonomía, fortalecimiento de redes, construcción de centros de formación popular, con incidencia en economía social, entre otros. Desde la perspectiva de conjunto de la Confederación Nueva Central de las y los Trabajadores (NCT) y sobre todo del Colectivo de Cooperativas de la NCT.

## **8. Prospectiva**

Estamos fortaleciendo nuestro EMSS y el desarrollo e implementación del modelo de BSC. Es necesario mantener a la comunidad de aprendizaje bajo la metodología de investigación acción, con la finalidad de seguir generando procesos que nos ayuden al fortalecimiento de nuestra CLFC y de otros procesos o emprendimientos del sector social de la economía. Los principios zapatistas son un conjunto de normas y principios que consensuaron y establecieron las comunidades zapatistas en los caracoles, en espacios zapatistas y de formación. Se trata de normas y reglas de convivencia y de dirección del movimiento que implementamos como una necesidad de

articulación de modelos, herramientas y metodologías, los cuales ayuden a la consolidación de nuestro proyecto, como interacción de diferentes principios que tienen un valor jerárquico y metodológico que fortalecen el proceso de construcción del BSC.

Fortaleceremos la CLFC como emprendimiento social solidario entendiendo y plasmando la importancia de la consolidación de formas de evaluación, como herramientas para la toma de decisiones en el fortalecimiento de nuestro proyecto.

Es muy importante compartir que estamos en la consolidación debate entre las dos tendencias: una BSC más administrativo-contable frente a uno más sociopolítico, entendiendo que estamos en un mundo capitalista, pero que es necesario construir otras visiones y alternativas que pongan al centro al ser humano y no al capital.

Como uno de los grandes retos que enfrentamos es tener claridad en cuanto al interior del BSC, la lucha entre dos metodologías: la cuantitativa y la cualitativa y su futuro, hacia una combinación mixta de ambas. Pero sabiendo que debemos avanzar a una posición de equilibrio, que no se superponga una forma cuantitativa como parte de la necesidad de generar recursos, sino que deba ser acompañada de la parte cualitativa, reforzando la construcción colectiva como comunidad de aprendizaje agentes de cambio, que colabore en la vigilancia y el análisis crítico en el fortalecimiento de este BSC como un traje a la medida.

## **CONCLUSIONES**

Es posible construir el BSC como herramienta de análisis y evaluación desde la historia, prácticas e identidad, y no retomar propuestas ya hechas para aplicarlas y adaptarlas a las circunstancias de la OEES, en general y en particular de las cooperativas. La experiencia en la visita a Argentina, en donde pudimos tener acceso al balance social cooperativo, saber cómo lo construyen y qué resultados está arrojando, desde mi punto de vista, permite observar que en este país ya se tiene una metodología establecida y definida. Lo que estamos haciendo, aparte de construir desde la base, nos permite la elaboración de un traje a la medida, por lo que podemos concluir que la construcción es más compleja y lleva tiempo, pero los resultados esperados serán satisfactorios.

El BSC es una herramienta para evaluar, analizar y planear el desarrollo de la OEES en general y de las cooperativas en particular. Existen diversas metodologías como los indicadores de desempeño, herramientas para la gestión de desempeño, análisis de los factores de éxito, entre otras, pero en estos momentos, y como lo mandata el estatuto de nuestra Cooperativa LF del Centro, el BSC es la metodología que debemos desarrollar y adaptar a nuestras necesidades, junto con los objetivos de desarrollo sostenible y los siete principios zapatistas que están incluidos en el BSC, debe ser integral para que pueda aportar información para la toma de decisiones como EMSS y responder a su corresponsabilidad social en materia de medio ambiente, financiera, bienestar y sentido social.

La característica principal del BSC son los principios universales de cooperativismo, los cuales tienen aspectos fundamentales en la forma de aplicarse y dar seguimiento, ya que permiten, primero, ser una guía en el comportamiento de la Cooperativa LF del Centro y, segundo, es la responsabilidad social e institucional que tiene con sus socios, por lo cual, podemos concluir, que el BSC debe aplicarse de manera integral.

EL BSC es un instrumento para una planeación estratégica, democrática y participativa. Sin duda alguna, es un instrumento que debe servir y aportar a la planeación estratégica y participativa para nuestra Cooperativa LF del Centro, así como a la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que ha planteado el consejo de administración a la asamblea. El BSC es, sobre todo, una construcción constante que no puede terminar en un solo balance, sino que se debe estar reconstruyendo y rediseñando constantemente con la participación de las comisiones y áreas estratégicas.

A través del BSC se puede reconocer, de manera crítica, la relación entre bienestar social, identidad y funcionamiento de la EMSS. Del modo en el cual se diseñó el BSC como un traje a la medida, con sus definiciones, dimensiones, indicadores cuantitativos y cualitativos, definitivamente, al final del proceso podremos ver en datos lo que estamos realizando de manera colectiva e individual y lo que aportan al bienestar social, a la identidad y al compromiso que se tiene con la comunidad, es una herramienta que posibilita analizar y evaluar la participación de los socios en las instancias de toma de decisiones y en los procesos de diálogo que constituyen las asambleas generales, las asambleas de sección o las reuniones de grupos especializados por producción.

El control democrático de los miembros, que es el principio dos de nuestro BSC, obliga a medir la participación democrática de los socios y socias en todos los aspectos de la Cooperativa LF del Centro, desde las asambleas generales, hasta la implementación de proyectos productivos, por lo cual, no existen decisiones que se puedan tomar sin que se involucre el control democrático de las socias y socios de la cooperativa LF del Centro.

## REFERENCIAS

- ACI. (2018). *Cifras y datos*. Recuperado de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- ACI. (S/F). *Balance Social Cooperativo*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-2394>
- ACI. (S/F). *Principios y valores cooperativos*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos>
- Arruda, M. (2004). *¿Qué es la Economía Solidaria? el renacimiento de una sociedad humana matrística*. Recuperado de <file:///C:/Users/manuel/Downloads/Dialnet-QueEsLaEconomiaSolidariaElRenacimientoDeUnaSocieda-1068707.pdf>
- Calderón F. (2009). *Decreto por el que se extingue el organismo descentralizado Luz y Fuerza del centro, 11-10-2009 (México)*. Diario Oficial de la Federación (DOF).
- Cardile, C. (2019). *Hegemonía y contrahegemonía en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): del Plan para una Década Cooperativa 2013 a una presidencia del Sur en 2017* (Bachelor's thesis). Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
- Carrillo, M. y Salinas, R. (2014). *Avances disciplinarios en el campo de los estudios del trabajo*. Fontamara.
- Comunidad de aprendizaje miembros de la Cooperativa LF del Centro y miembros del CIIESS. (2021). *Cuaderno de Trabajo de la Comunidad de Aprendizaje*. Mimeo.
- Comunidad de Aprendizaje. (2022). *Diseño de la matriz de indicadores cuantitativos y cualitativos del BSC de la Cooperativa LF del Centro, SME*. Mimeo.
- Consejo de Administración-Consejo de Vigilancia, Cooperativa LF del Centro-SME. (2019). *Informe de la cooperativa del 2018*. Mimeo.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (S/F). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Coraggio, J. (2011). *La Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Abya Yala. Recuperado de <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>

- CRE. (2020). *El impacto de las pérdidas eléctricas en la factura de Servicio Calificado*. Aclaim Energy. Recuperado de <https://acclaimenergy.com.mx/es/impacto-perdidas-electricas-en-la-factura-servicio-calificado/>
- Díez-Palomar, J., y García, R. F. (2010). Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(1), 19-30.
- Garduño, R. y Méndez, E. (2006). *Con Fox, la deuda llegó a \$3.2 billones*. Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/2006/04/20/index.php?section=politica&article=003n1pol>
- Gonzales, M., et al. (2016). *Empresarias y microfinanzas. Situación y desafíos de las mujeres michoacanas*. Universidad michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 110, 67-76.
- La Cooperativa LF del Centro. (S/F). *Oportunidad. Atención. Valor*. Recuperado de <https://www.lfdelcentro.com.mx/>
- Mance, A. (2008). *La revolución de las redes. La colaboración solidaria como una alternativa poscapitalista a la globalización actual*. Universidad Autónoma de la ciudad de México.
- OIT. (2020). *La pérdida de empleo se dispara y casi la mitad de la población activa mundial podría llegar a perder los medios de vida*. OIT.
- Oulhaj, L. y Hernández, G. (2019). *Aprender economía social y solidaria desde una perspectiva Ignaciana*. Universidad Iberoamericana.
- Pérez de Mendiguren, J. y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, (40), 123-143.
- Ramírez, M. (2021). Economía Social y Solidaria y estrategia pedagógica del CIIESS. *Revista Sobre México, temas de economía*.
- Ramírez, M. (2022). La metodología del Balance Social Cooperativo: Identificación, descripción y observaciones críticas. *Revista Iberoamericana de Economía Social Solidaria*, No. 1, Centro Internacional de Economía Social Solidaria, Universidad Iberoamericana-CDMX.
- Ramírez, M. (2023). Empresa social solidaria y sustentable, responsabilidad y balance social cooperativo (en proceso de publicación, julio-diciembre de 2023). *Revista Contraste Regional Nueva Época*, 11(22).

- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la Economía de Solidaridad*. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/los-caminos-de-la-economía-de-solidaridad>.
- Ruggeri, A. (2010). Autogestión en la Argentina: reflexiones a partir de la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores.
- Ruggeri, A. C. (S/F). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Facultad de Filosofía y Letras. Recuperado de [https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las\\_empresas\\_recuperadas\\_autogestion\\_obrera\\_en\\_Argentina\\_y\\_America\\_Latina.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf)
- Ruggeri, A., Polti, N. y Antimero, J. (2017). *Autogestión y luchas obreras: del 2001 al nuevo neoliberalismo*. Cooperativa de trabajo cultural Callao Ltda.
- Sánchez, J. (1998). *Administración pública y reforma del Estado en México*. IAPAS, UAEM, UAT. INEGI, (2022), Producto Interno Bruto por entidad Federativa, <http://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/PIBEF/PIBEF.pdf>
- Sánchez, J. (1998). *Administración pública y reforma del Estado en México*. IAPAS, UAEM, UAT.
- Singer, P. (2000). *Economía solidaria un modo de producción y distribución*. Recuperado de <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2015/11/unidad-1-texto-9-economiasolidaria-paul-singer.pdf>
- Zedillo, E. (1999). *Ley del servicio público de energía eléctrica*. CRE. Recuperado de <https://www.cre.gob.mx/documento/683.pdf>