

Perdurabilidad en la Economía Social Solidaria: Caso de la Cooperativa Atonaltzin en la Mixteca de Oaxaca, México

Endurance in the Social and Solidarity Economy: Case of the Atonaltzin Cooperative in the Mixteca of Oaxaca, Mexico

Perdurabilidade na Economia Social e Solidária: Caso da Cooperativa Atonaltzin na Mixteca de Oaxaca, México

Irvin Uriel Hernández Sosa¹
Juan José Rojas Herrera²

Recibido: 11 de septiembre de 2025

Aprobado: 20 de enero de 2026

Publicado: 24 de marzo de 2026

Cómo citar este artículo:

Hernández Sosa, I. U., & Rojas Herrera, J. J. (2026). Perdurabilidad en la Economía Social Solidaria: Caso de la Cooperativa Atonaltzin en la Mixteca de Oaxaca, México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 34(134), 1-22.

doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2026.01.11>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2026.01.11>

¹ Maestro en Gestión de Proyectos para el Desarrollo Solidario. Estudiante, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México, México.

Correo electrónico: al22120324@chapingo.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3803-077X>

² Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Investigador y Coordinador de Posgrado en el Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, Estado de México, México.

Correo electrónico: rojashjj@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9758-7463>



Resumen

La Economía Social y Solidaria (ESS) constituye un marco estratégico para la transición socioecológica y el fortalecimiento del desarrollo local. Este artículo analiza la perdurabilidad en la ESS a partir del estudio de una cooperativa ubicada en el sur de México, con el propósito de identificar factores que han permitido su continuidad por más de ocho décadas. Mediante un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas, observación participativa y análisis documental, se sistematizaron las experiencias y perspectivas de socios fundadores, integrantes del consejo directivo y personal operativo. Los resultados evidencian que la perdurabilidad de esta cooperativa deriva de la interacción sistémica entre la gestión autónoma del agua, una forma de autoempleo colectivo, prácticas de gobernanza horizontal y la consolidación de capital social anclado en fuertes vínculos identitarios. Asimismo, se observa que estas dimensiones han permitido a la organización responder a crisis externas, sostener su legitimidad territorial y construir un proyecto estable. A partir de estos hallazgos, se proponen recomendaciones de transición socioecológica para la perdurabilidad, articuladas en tres pilares: equilibrio socioeconómico, cohesión sociocultural y gobernanza territorial, con un eje transversal de educación cooperativa, destacando su potencial para orientar políticas públicas y procesos de replicabilidad en la ESS.

Palabras clave: Economía Social y Solidaria, cooperativa, perdurabilidad organizacional, transición socioecológica.

Descriptores: J54, K00, P13

Abstract

The Social and Solidarity Economy (SSE) constitutes a strategic framework for socioecological transition and the strengthening of local development. This article analyzes organizational endurance within the SSE through the study of a cooperative located in southern Mexico, aiming to identify the factors that have enabled its continuity for more than eight decades. Using a qualitative approach based on semi-structured interviews, participant observation, and documentary analysis, the experiences and perspectives of founding members, board members, and operational staff were systematized. The results show that this cooperative's endurance stems from the systemic interaction between autonomous water management, a form of collective self-employment, horizontal governance practices, and the consolidation of social capital anchored in strong identity ties. Likewise, it is observed that these dimensions have enabled the organization to respond to external crises, sustain its territorial legitimacy, and build a stable project. Based on these findings, socioecological transition recommendations for endurance are proposed, structured around three pillars: socioeconomic balance, socio-cultural cohesion, and territorial governance, with a cross-cutting axis of cooperative education, highlighting its potential to guide public policy and replicability processes within the SSE.

Keywords: Social and Solidarity Economy, cooperative, organizational endurance, socioecological transition.

Resumo

A Economia Social e Solidária (ESS) constitui um marco estratégico para a transição socioecológica e o fortalecimento do desenvolvimento local. Este artigo analisa a perdurabilidade na ESS a partir do estudo de uma cooperativa localizada no sul do México, com o propósito de identificar os fatores que permitiram sua continuidade por mais de oito décadas. Por meio de uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestructuradas, observação participante e análise documental, foram sistematizadas as experiências e perspectivas de sócios fundadores, integrantes do conselho diretivo e pessoal operacional. Os resultados evidenciam que a perdurabilidade dessa cooperativa deriva da interação sistémica entre a gestão autónoma da água, uma forma

de autoemprego coletivo, práticas de governança horizontal e a consolidação de capital social ancorado em fortes vínculos identitários. Além disso, observa-se que essas dimensões permitiram à organização responder a crises externas, sustentar sua legitimidade territorial e construir um projeto estável. A partir desses achados, propõem-se recomendações de transição socioecológica para a perdurabilidade, articuladas em três pilares: equilíbrio socioeconômico, coesão sociocultural e governança territorial, com um eixo transversal de educação cooperativa, destacando seu potencial para orientar políticas públicas e processos de replicabilidade na ESS.

Palavras-chave: Economia Social e Solidária, cooperativa, perdurabilidade organizacional, transição socioecológica.

Introducción

La Economía Social y Solidaria como motor de la Transición Socioecológica

La Economía Social Solidaria (ESS) ha sido reconocida globalmente por su potencial para abordar los desafíos contemporáneos, desde la desigualdad económica hasta la crisis ambiental y social. La Asamblea General de las Naciones Unidas, en su resolución del 18 de abril de 2023, subraya que la ESS “puede contribuir a la realización y adaptación a escala local de los objetivos de desarrollo sostenible” (ODS). Este reconocimiento posiciona a la ESS no solo como un sector económico alternativo, sino como un mecanismo de implementación clave para la transición socioecológica en los territorios. Además, la naturaleza intrínseca de la ESS, que se enfoca en la satisfacción de necesidades comunitarias y en la gestión democrática, la convierte en un actor ideal para la construcción de sistemas económicos y sociales más justos y equitativos.

A pesar de que la investigación sobre la ESS y el desarrollo local se ha consolidado en las últimas dos décadas, el estudio explícito de su papel en la transición socioecológica sigue siendo un campo de estudio en desarrollo, ello a pesar de que abundan las iniciativas socioeconómicas a nivel local que demuestran una notable capacidad de adaptación. El presente artículo busca complementar ese vacío de conocimiento, enfocándose en el estudio de la perdurabilidad organizacional como un indicador del “éxito” de la ESS en contextos de cambio. Cadena (2012) plantea que la perdurabilidad, a diferencia de la mera sostenibilidad, implica una capacidad de adaptación a largo plazo frente a contradicciones y transformaciones estructurales. Se trata de la capacidad de una organización para sobrevivir, prosperar, evolucionar en el tiempo, manteniendo sus principios fundacionales y su misión social. Es en este sentido que el análisis de casos de éxito prolongado, como el de la Cooperativa Atonaltzin, adquiere una relevancia singular, ofreciendo un modelo ejemplar de resistencia y adaptabilidad.

El presente estudio de caso se ubica en el municipio de Tamazulapan del Progreso en la región de la Mixteca oaxaqueña; es un ejemplo paradigmático de esta perdurabilidad. Fundada en 1945 a partir de un movimiento social por la defensa del agua, la cooperativa ha logrado mantenerse activa y relevante por más de 80 años, superando crisis económicas, conflictos internos y la presión de actores externos. Su historia es una crónica de organización social, innovación económica y fortalecimiento comunitario. El estudio tiene un doble objetivo: en primer lugar, identificar y analizar los factores que han contribuido a la perdurabilidad de la cooperativa mediante el análisis del discurso de las entrevistas realizadas para que, a partir de estos hallazgos, se propongan recomendaciones conceptuales de transición socioecológica que demuestren el potencial replicable de esta experiencia.

Marco teórico

La perdurabilidad de las organizaciones de economía social solidaria desde una perspectiva teórica

El estudio de la perdurabilidad de las organizaciones de la ESS exige una aproximación teórica que trascienda las métricas económicas tradicionales. Se adopta aquí un enfoque multidimensional que integra las esferas social, cultural, política y económica. Esta perspectiva reconoce que la longevidad de una organización no depende solo de su balance financiero, sino también de su capacidad para mantener la cohesión social, la relevancia cultural y la legitimidad política en su territorio.

Según Rodríguez (2007), la perdurabilidad destaca la capacidad de las empresas para modificar su estructura interna y mantener resultados financieros superiores de manera sostenida como un factor determinante para su longevidad. Argumenta que este concepto no se explica por una única teoría, sino que emerge de la interacción de elementos biológicos, económicos y de dirección estratégica. La capacidad de adaptación y la transformación son cruciales para la supervivencia a largo plazo. Por su parte, Ossa et al. (2013) introducen el concepto de “momentos de afianzamiento organizacional”, en donde los grupos atraviesan períodos críticos en los que logran una aproximación al cumplimiento de su visión de futuro, impulsados por el compromiso de sus miembros y su capacidad de adaptación al entorno.

Finalmente, se examina la perspectiva de quienes se centran en la perdurabilidad de las empresas familiares, señalando que, en este tipo de organizaciones, la perdurabilidad está íntimamente ligada a la capacidad de evolución, la perdurabilidad generacional y la transformación gerencial. Además de la importancia de mediar entre

las condiciones familiares y las exigencias del mercado como un factor clave para la supervivencia y el éxito a largo plazo (Zambrano y Rojas, 2017).

Entonces, se puede decir que el concepto de perdurabilidad empresarial está explicado en la capacidad de las organizaciones para trascender el tiempo, adaptándose a los cambios y manteniendo su viabilidad a largo plazo. En este ámbito, la perdurabilidad ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas teóricas, que buscan identificar los factores que permiten a algunas empresas sobrevivir y prosperar mientras que otras fracasan. La integración de estas perspectivas permite una comprensión más integral de los factores que inciden en la capacidad de las organizaciones para perdurar en el tiempo y que es necesario analizarlo desde el plano de las organizaciones de la ESS porque hasta ahora solo es visto desde el sector empresarial dentro del sistema capitalista.

A diferencia de los postulados de perdurabilidad en el sector empresarial, la Economía Social Solidaria (ESS) se distingue por su fundamento en valores como la solidaridad, la democracia participativa, la equidad y el respeto por la naturaleza. Estas organizaciones se constituyen en un horizonte alternativo al sistema capitalista tradicional, articulando las necesidades económicas con el bienestar colectivo y la sostenibilidad ambiental (Coraggio, 2008).

La perdurabilidad en la ESS adquiere un sentido particular al vincularse con la promoción del trabajo decente y la superación de la economía informal. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015) define el trabajo decente como aquel que es productivo y remunerado de manera justa, con seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal y la libertad para que las personas expresen sus opiniones. En este sentido, las organizaciones de la ESS, al formalizar las relaciones laborales y operar bajo una lógica de autogestión, ofrecen una alternativa al trabajo precario e informal que predomina en muchas economías, especialmente en contextos rurales.

Vargas (2023) sostiene que la autonomía, la gobernanza democrática y el sentido de pertenencia son pilares centrales para la perdurabilidad de la ESS, elementos que son vitales para la creación de entornos de trabajo decente y formales. Por su parte, Lozano (2024) añade que la capacitación y el acceso a recursos fortalecen la permanencia. En este sentido, la capacitación en temas de gestión, finanzas y gobernanza es un factor clave para que las organizaciones de la ESS transiten de la informalidad a la formalidad, mejorando las condiciones de vida de sus miembros.

En el plano sociocultural, Herrera et al. (2020) subrayan el papel clave de las mujeres en la sostenibilidad de proyectos autogestivos, especialmente cuando estos se insertan en redes de apoyo comunitario. Su participación, a menudo invisibilizada, es

un factor central para la cohesión y la perdurabilidad, y es un reflejo de una distribución más equitativa del poder y el trabajo. Esto, a su vez, contribuye a la construcción de un trabajo decente y con perspectiva de género. Por su parte, Chavarría (2021) plantea una mirada crítica sobre la transmisión de principios cooperativos, señalando que, sin claridad ideológica e innovación constante, las organizaciones corren el riesgo de estancarse. Este punto converge con Hintze (2010), quien propone que la permanencia organizativa exige una política pública estructural que permita la reproducción del trabajo autogestionado en condiciones dignas, lo que destaca la importancia del apoyo institucional para la transición de la informalidad a la formalidad.

Por su parte, Hernández et al. (2018) proponen el concepto de sostenibilidad biocultural como una forma integral de pensar la perdurabilidad, que articula el arraigo territorial, la memoria colectiva y el cuidado de la naturaleza como ejes para la continuidad. Estas nociones son particularmente relevantes en el contexto oaxaqueño, donde la ESS existe desde tiempos antiguos en formas comunitarias que privilegian la autodeterminación y la defensa del territorio (Márquez & Huitzilihuitl, 2021; & Morales, 2002). Al gestionar sus recursos de manera sostenible, estas organizaciones no solo garantizan su propia existencia, sino que también generan un planteamiento de desarrollo que contrasta con la lógica extractivista y precaria de la economía informal.

A partir de la revisión teórica anterior, es posible afirmar que la perdurabilidad en la ESS no puede explicarse únicamente desde la lógica de la resiliencia (concepto popularizado en los últimos años) o la adaptación pasiva al entorno. Por el contrario, exige una mirada crítica e integral que considere los elementos sociopolíticos, culturales, económicos e ideológicos que sostienen (o debilitan) estos proyectos.

Si bien es importante reconocer la capacidad de adaptación de las organizaciones, como sugieren Vargas (2023) o Lozano (2024), resulta limitado asumir esta capacidad como un fin en sí mismo. Este trabajo, al abordar la perdurabilidad desde un enfoque de estudio de caso, busca justamente superar estas limitaciones. En lugar de enfocarse solo en la capacidad de “aguantar” o “sobrevivir”, se propone analizar la transformación activa de los contextos desde la acción colectiva, recuperando la dimensión utópica y contrahegemónica de estas organizaciones y su papel en la creación de economías locales más justas y formales.

Los autores analizados convergen en una visión de la teoría organizacional dentro de la ESS, que la distingue del modelo capitalista tradicional. Coraggio (2013) destaca la centralidad de la iniciativa de las personas y la construcción de la ESS sobre valores de solidaridad y cooperación, mientras Da Ros (2007) enfatiza el carácter ético-filosófico y doctrinario de la ESS, así como su capacidad para integrar diversas experiencias y estructuras organizativas en la búsqueda de un desarrollo económico

comunitario con cohesión social. Esta formalización de la organización, a partir de valores compartidos, es lo que permite la transición de la informalidad a la formalidad, estableciendo reglas claras de convivencia y trabajo.

Menezes (2020) subraya el contraste entre las dinámicas organizacionales de la ESS, basadas en la cooperación y la autogestión, contra la heterogestión del sistema tradicional. La autogestión, en particular, es un factor clave para la superación de la informalidad, ya que empodera a los trabajadores y les permite ser dueños de su propio proceso productivo. En concreto, los autores señalados delimitan una teoría organizacional que prioriza lo social sobre lo económico, buscando construir un sistema más justo, equitativo y sostenible, que proporcione trabajo decente y oportunidades de desarrollo para todos y todas.

Es importante señalar que dentro de los aspectos organizativos que pueden llegar a consolidar las organizaciones se encuentra la educación cooperativa interpretada desde enfoques distintos por varios autores. Según Rojas (2020), la educación es la “columna vertebral” de una cooperativa, ya que enlaza la filosofía cooperativista con la cultura local, promoviendo valores de solidaridad y empoderando a los miembros para desarrollar sus propios proyectos sin depender de expertos externos, asegurando así la autonomía de la organización. Por otro lado, Rojas Herrera et al. (2016) la abordan desde una perspectiva más institucional, destacando la importancia del activismo del movimiento cooperativo para lograr la “co-construcción de políticas públicas” de fomento, lo que implica que la educación debe ser un componente estructurado dentro de la política pública para fortalecer la interlocución y la toma de decisiones colectivas entre el Estado y la sociedad civil organizada.

A su vez, Marín y Rojas Herrera (2023) concluyen que la educación se manifiesta de forma más informal y práctica, describiéndola como una “pedagogía política” que surge del trabajo comunitario y la participación en la toma de decisiones, permitiendo a las comunidades ejercer su poder y co-construir políticas desde la base, como se ejemplifica con el caso de la comunidad Vicente Guerrero en Tlaxcala.

Por todo lo anterior, la perdurabilidad en la ESS puede interpretarse como la capacidad colectiva de una organización para sostenerse, transformarse y reproducirse a lo largo del tiempo, a través de la apropiación comunitaria de su proyecto, la práctica constante de sus valores fundacionales (como la solidaridad, la democracia participativa y el respeto por la naturaleza), su articulación activa con el territorio, la memoria histórica y las relaciones de reciprocidad. Es esta capacidad la que permite a las organizaciones de la ESS funcionar como una alternativa viable ante la precariedad de la economía informal, generando una propuesta de desarrollo que beneficia a la comunidad en su conjunto.

La política pública en México puede ser un factor crucial para la longevidad de las organizaciones de la ESS, siempre y cuando abandone su enfoque tradicional y adopte una forma participativa de co-construcción (Rojas Herrera, 2016). Reiteradamente, las políticas asistencialistas y paternalistas han fracasado al no abordar las causas estructurales de la pobreza, lo que invisibiliza y limita la racionalidad no capitalista del sector (Rojas Herrera, 2019; Rojas Herrera, 2016).

Se ha señalado que el Estado coadyuve efectivamente a la longevidad de estas organizaciones, reconociendo su naturaleza y no viéndolas como meras herramientas para cumplir las metas de los programas gubernamentales (Rojas Herrera, 2016). En este sentido, la propuesta de co-construcción de políticas públicas emerge como un pilar fundamental, pues implica un proceso horizontal y democrático en el que las organizaciones participan activamente en el diseño y la ejecución de las leyes y programas. De esta forma, el apoyo estatal se convierte en una herramienta para fortalecer la autogestión y el poder comunitario, en lugar de una dádiva que genera dependencia. Esto incluye no solo el apoyo financiero, sino también la creación de marcos legislativos que ofrezcan un tratamiento fiscal más justo y garanticen una política estable que reconozca a las organizaciones como sujetos colectivos con intereses propios y capacidad de autorregulación (Rojas, 2013; Rojas, 2016).

Metodología

Esta investigación se basó en un diseño de estudio de caso cualitativo, considerado por Hernández-Sampieri et al. (2008) como una herramienta poderosa para examinar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, y por Stake (2006) como un medio para generar una comprensión profunda y completa de un caso particular. La elección de la Cooperativa Atonaltzin fue intencional, ya que representa un caso excepcional de perdurabilidad en un entorno complejo, tratándose de un pueblo originario con una riqueza cultural importante, tal como se describe en la Historia de Villa de Tamazulapan del Progreso, Oaxaca, de Reyes Gómez (2009). La recolección de datos se llevó a cabo a través de múltiples fuentes para garantizar la triangulación y la validez de los hallazgos; las técnicas de investigación empleadas incluyeron un total de 11 entrevistas, 5 a hombres y 6 a mujeres; dos fueron socias de la tercera generación (menores de 40 años), ocho de la segunda (adultos mayores de 60 años) y una persona externa a la cooperativa. Se organizó un grupo de discusión con seis socios, para tratar temas específicos que requerían una interacción colectiva. Posteriormente, se analizaron documentos internos de la cooperativa, incluidos un ejemplar de libro sobre Tamazulapam, algunos archivos sobre la concesión oficial de

las aguas, sus valores y principios impresos en lonas dentro de sus oficinas de reuniones y diversos materiales históricos de la comunidad de Tamazulapan del Progreso.

Además, se realizaron jornadas prolongadas en el balneario para observar la dinámica de trabajo de los socios, la interacción con los visitantes y el manejo de los recursos naturales. Finalmente, el análisis de datos se realizó de forma iterativa y deductiva, utilizando una matriz de categorías de análisis que incluyó la historia, la organización interna, el modelo económico, el capital humano y social, la cultura organizacional, la relación con la comunidad, la adaptación al entorno y la perspectiva a futuro.

Resultados

Factores que han contribuido a la perdurabilidad de la Cooperativa Atonaltzin

La perdurabilidad de esta Cooperativa es el resultado de una compleja y dinámica interacción de factores que se han fortalecido a lo largo de su historia, confirmando así la riqueza y profundidad del estudio de caso tal como se describe a continuación.

Actualmente, Atonaltzin es una cooperativa de servicios que opera como un balneario de agua dulce, a partir del yacimiento de aguas sulfurosas y mineralizadas en una de las peñas que se encuentran bajo el resguardo de la organización. El origen de la cooperativa se explica por la combinación de iniciativa local y acompañamiento externo en un contexto de tenencia de la tierra complejo. De acuerdo con el testimonio de don Francisco, los fundadores se organizaron “por una necesidad económica, buscando mejorar sus condiciones de vida a través del aprovechamiento del manantial Peña Sulfurosa”. No obstante, no actuaron solos: “fueron asesorados por Arturo C., del área de Fomento Cooperativo del Gobierno Estatal”, lo que muestra que la formalización legal contó con apoyo institucional, además de la experiencia previa en gestiones de algunos socios de la primera generación.

La historia de la cooperativa se remonta a 1943, cuando un grupo de 17 ciudadanos de Tamazulápam del Progreso, Oaxaca, inició la gestión del manantial (Reyes, 2009). En 1945 se constituyeron formalmente como Sociedad Cooperativa Liberación Mixteca, un paso decisivo para garantizar el acceso legal al agua y a la tierra en un entorno de alta informalidad. Más adelante, el trámite de la constancia de aguas nacionales en 1955 y la concesión del manantial consolidaron la legalidad del proyecto mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del año 1996.

En relación con la tierra, uno de los entrevistados precisó que “el terreno se compró a Jesús Rojas mediante un acta notarial”, lo que confirma su carácter privado en los inicios. Esta situación explica que, durante el conflicto de los años noventa, las autoridades municipales reconocieran al balneario como propiedad privada y que la Dirección General de Aguas Nacionales se declarara incompetente en la controversia que se generó por los intereses de expropiación del balneario por las autoridades de ese tiempo. Posteriormente, con la resolución presidencial de 1995 que estableció a Tamazulápam como municipio bajo régimen comunal, los socios gestionaron un acta de posesión, aunque ello no implicó necesariamente que fueran comuneros. En la práctica, la posesión del terreno se sostuvo gracias a relaciones políticas y a la capacidad de gestión, al grado de que tres presidentes municipales han surgido de entre los socios.

La estructura de gobernanza de la cooperativa se basa en la Asamblea General, máximo órgano de decisión, que articula la vida interna mediante un sistema horizontal de participación y rotación de roles. Un testimonio colectivo lo explica con claridad: “Nuestra toma de decisiones se realiza en asamblea, el órgano máximo de nuestra cooperativa; para las diversas comisiones operativas, la participación de los socios es fundamental. En caso de necesidad de cubrir algún puesto temporalmente, recurrimos a familiares de los socios; todas las comisiones y los beneficios generados son gestionados y distribuidos entre los socios, buscando siempre generar una fuente de trabajo estable para nuestras familias”.

Esta estructura de gobernanza refleja los principios democráticos de la ESS, asegurando transparencia, participación y corresponsabilidad en la gestión del balneario. En el plano laboral, la cooperativa ha desarrollado un sistema mixto de compensación económica y distribución de excedentes; según una de las entrevistadas, “en la cooperativa, todos los socios reciben un pago por su trabajo. Se forma un rol quincenal para diversas actividades como taquilla, tienda, mantenimiento, cabañas y salvavidas”. Este esquema asegura un ingreso regular vinculado al trabajo desempeñado, con la posibilidad de que los hijos de los socios cubran ausencias.

De acuerdo con los estatutos internos, “el pago del trabajo de los socios, la distribución de excedentes y la reinversión se realizan de manera equitativa” (Testimonio Colectivo). Al final de cada año se distribuyen ahorros en forma de dividendos, lo que incluso permitió sostener un pequeño ingreso durante la pandemia, reforzando la estabilidad económica de la organización. Sin embargo, la trayectoria de la cooperativa no ha estado exenta de desafíos; el conflicto antes relatado, que se presentó en los años noventa, cuando un grupo reducido de ciudadanos de la comunidad local cuestionó la propiedad del balneario, constituyó un “momento de afianzamiento organizacional”, en términos de Ossa, Mosquera y Yepes (2013).

Así, la capacidad de enfrentar y resolver conflictos internos y externos ha sido clave en la perdurabilidad de Atonaltzin; esta también se explica por la interacción entre dos elementos fundamentales: la estabilidad económica, expresada en la capacidad de generar ingresos constantes, cubrir salarios y mantener instalaciones; y el espíritu cooperativo, basado en los principios de solidaridad, democracia y ayuda mutua. Como lo demuestra la experiencia de don Francisco, quien volvió a la organización para trabajar como velador, la cooperativa no solo ofrece sustento material, sino también identidad colectiva. En este sentido, Atonaltzin ha perdurado como un espacio de vida comunitaria que articula reciprocidad, confianza y arraigo territorial.

Usufructo del manantial: eje de cohesión y proyección intergeneracional

El análisis de la Cooperativa Atonaltzin muestra que el usufructo exclusivo del manantial Peña Sulfurosa constituye un factor central de cohesión social y de proyección transgeneracional. Aunque en la versión inicial del estudio este aspecto aparecía solo de manera indirecta, es evidente que “el manantial no es solo un recurso económico; es la razón de ser del balneario”. Su posesión colectiva obliga a la cooperación y a la toma de decisiones conjuntas, ya que ningún socio puede explotarlo individualmente sin poner en riesgo al conjunto. La lucha compartida por su legalización, además del aprovechamiento, refuerza los lazos internos y actúa como patrimonio material simbólico que se hereda a las futuras generaciones. En la figura 1 se puede observar la alberca principal que cuenta del lado inferior izquierdo con el yacimiento natural de agua sulfurosa.



Figura 1. Manantial de agua sulfurosa del Balneario Atonaltzin.

Fuente: elaboración propia.

La transmisión de este bien común se observa en prácticas concretas, como la posibilidad de que “hijos de socio” cubran actividades o la reincorporación de otros. Estos ejemplos reflejan una lógica de pertenencia y continuidad que proyecta al manantial como núcleo de la perdurabilidad comunitaria. En este sentido, la concesión de aguas obtenida en 1955 no solo aseguró la base económica de la cooperativa, sino que consolidó un elemento identitario que articula memoria, orgullo y sentido de permanencia en el tiempo.

La unidad interna para enfrentar amenazas externas

Dos factores emergen como riesgos críticos para la permanencia de la cooperativa: la escasez de agua y la competencia regional. En cuanto al recurso hídrico, aunque los socios no manifiestan abiertamente un temor constante, reconocen la importancia de la “constancia de aguas nacionales” y del conflicto con la Dirección General de Aguas Nacionales como antecedentes que evidencian la susceptibilidad. La falta de agua sería una amenaza existencial directa para el proyecto, aunque hasta ahora la abundancia pluvial ha evitado mayores crisis; sin embargo, la cooperativa aún no implementa medidas preventivas formales.

La competencia es un desafío más explícito; se realizaron señalamientos sobre la necesidad de mantener un “buen trato” y un “buen precio” frente a otros balnearios “con mejores instalaciones” u “otras diversiones”. El caso más sensible fue la expulsión de un socio de segunda generación que, según se relató, “intentó adueñarse él solo de la cooperativa” y posteriormente abrió un “negocio en competencia”. Este episodio ilustra cómo la amenaza externa puede tener raíces internas, pero también confirma que la cohesión de los socios prevaleció frente a la apropiación individualista. El resto de los competidores son negocios pequeños y ojos de agua gratuitos, cuya precariedad de servicios refuerza la ventaja comparativa de Atonaltzin como espacio familiar, seguro y con infraestructura consolidada, como se puede evidenciar en la figura 2, que se presenta a continuación.



Figura 2. Fachada del acceso principal Cooperativa Balneario Atonaltzin.

Fuente: elaboración propia.

El esquema económico de la cooperativa se basa en la gestión de sus recursos naturales y la prestación de servicios turísticos, generando ingresos por medio de taquilla, miscelánea, hospedaje y restaurante. Esta diversificación de servicios es clave para su supervivencia. La dependencia del recurso natural del agua es un factor central, como lo destaca la siguiente afirmación: “La cooperativa ha funcionado gracias a la abundancia del agua que Dios nos ha dado, a diferencia de otras cooperativas que necesitan invertir y obtener ganancias, mientras que aquí depende más de la naturaleza”.

En el plano económico, si bien la cooperativa ha logrado sostenerse de manera autónoma sin recurrir a financiamiento externo, algunos testimonios internos expresan inquietudes sobre la pertinencia de ciertos gastos operativos que no siempre se perciben como estratégicos. Estas apreciaciones reflejan la necesidad de fortalecer los procesos de planeación financiera y de reinversión, a fin de equilibrar el cumplimiento de necesidades inmediatas con la construcción de una visión de crecimiento a largo plazo.

El factor humano y el capital social constituyen pilares fundamentales de la cooperativa, ya que reúne perfiles diversos (agricultores, ingenieros, profesores jubilados y comerciantes) que enriquecen el conocimiento colectivo y fortalecen la vida

organizativa. No obstante, esta diversidad también plantea retos para el futuro, en particular, respecto al relevo generacional y a la preparación en nuevas competencias. Aunque existe interés de las generaciones más jóvenes por integrarse y asumir mayores responsabilidades, el proceso de participación, junto con la transferencia de conocimientos, aún requiere fortalecerse para asegurar continuidad en el liderazgo y mayor capacidad de adaptación a las transformaciones del entorno.

En este sentido, la falta de formación especializada en áreas como gestión digital, administración empresarial y comunicación representa un área de mejora que podría limitar el crecimiento a largo plazo si no se atiende oportunamente. Pese a ello, la cooperativa cuenta con un fuerte sentido de pertenencia y arraigo familiar, expresado en la valoración del legado de quienes la fundaron y en el compromiso de las nuevas generaciones por mantener vivo este patrimonio. Este vínculo histórico-afectivo es un activo clave que, al conjugarse con procesos de formación y participación más incluyentes, puede seguir propiciando la perdurabilidad de la organización. Tal como lo refirió Malinalli Cruz al recordar a su abuelo: “Toda mi vida he vivido aquí y le tengo un cariño muy especial a la cooperativa. No puedo dejar a un lado todo lo que hizo mi abuelito”. La historia y los lazos familiares son un activo que mantiene unida a la organización cooperativa, a pesar de la diversidad de pensamiento interno.

Cultura organizacional y relación estrecha con la comunidad

La cultura de la cooperativa está profundamente ligada al significado del agua, su historia de lucha y su conexión con la comunidad. La leyenda de Atonaltzin es un símbolo central, como lo relata don José Reyes: “Según la leyenda, el rey Atonaltzin fue el último rey chocholteco... La culebra se comió al sapo... el sapo comenzó a inflarse dentro de la culebra hasta hacerla estallar, dando la victoria al sabio originario del pueblo de Tamazulapan y, por lo tanto, el acceso al recurso natural del agua”. Este mito fundacional, junto con la historia de resistencia, ha forjado una identidad colectiva.

Además, la cooperativa tiene una presencia importante en la comunidad y es reconocida por sus pobladores, que se constató en las visitas incluso a los espacios del mercado tradicional (como el observado en la figura 3), apoyando festividades patronales y eventos locales, como lo relata un Testimonio Colectivo: “Es muy importante reconocer que nuestra cooperativa funciona de manera autónoma, sin recibir recursos federales ni estatales. A pesar de esto, contribuimos gustosamente con nuestra comunidad, apoyando a la casa de la cultura, la presidencia municipal y los bienes comunales. También participamos en las festividades patronales”.



Figura 3. Día de mercado popular de Tamazulapam del Progreso en la Mixteca Oaxaqueña.

Fuente: elaboración propia.

En un plano complementario, la comunidad manifiesta una pluralidad de percepciones; algunos ven a la cooperativa como un actor clave en el desarrollo local, mientras que otros la perciben como un grupo que se beneficia del recurso natural. Esta tensión refleja la complejidad de la relación entre la cooperativa y su entorno, especialmente considerando la ambigua tenencia de la tierra. Otro entrevistado afirma: “Históricamente, Tamazulapam fue declarado comunal, aunque el balneario se construyó sobre una estructura de propiedad privada a nombre de la sociedad cooperativa, por lo que poseemos tanto documentos privados como comunales”.

Con el fin de integrar los elementos previamente expuestos, la tabla 1 sintetiza, a partir de algunos cuantos testimonios, los factores percibidos en la gestión de los actores a lo largo de la trayectoria de la cooperativa.

Tabla 1. Factores de perdurabilidad y testimonios en la cooperativa Atonaltzin

Factor de perdurabilidad	Testimonio representativo
Historia como patrimonio colectivo	Cándido: “Cuando empezamos no había nada, solo el manantial... Entre todos levantamos esto”.
Continuidad familiar y transmisión generacional	Marley: “Desde niña escuchaba a mi mamá y a mis padrinos hablar del balneario... ahora me toca a mí”.
Compromiso comunitario y solidaridad	Rosa Mendoza: “Yo entré porque mis compadres me animaron... era algo bueno para todos”.
Trabajo colectivo y tequio	Santiago: “Cuando había que arreglar las albercas... íbamos todos a ayudar”.
Gobernanza democrática y asamblea	Maly: “No en todas las veces estamos de acuerdo con las opiniones, pero siempre buscamos ponernos de acuerdo en la asamblea”.
Rol de las mujeres en la continuidad organizativa	Mujeres, entrevista colectiva: “Antes casi no nos dejaban opinar, pero ahora ya tenemos voz en las reuniones”.
Esquema económico solidario	Cándido: “Aquí no es para que uno se haga rico, sino para que el balneario siga”.
Cuidado ambiental y sostenibilidad biocultural	Francisco: “Si descuidamos el agua, se acaba todo... hay que cuidarla como a la familia”.
Relación con la comunidad y prestigio social	Florinda: “De niñas veníamos a bañarnos y convivir; era como nuestra segunda casa”.
Capacidad de adaptación y resiliencia	Vesalio: “En la pandemia nos tocó reducir gastos y turnarnos para aguantar”.
Impacto en el trabajo y la economía local	José: “Aquí muchos han encontrado trabajo sin tener que irse a Estados Unidos”.

Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en las entrevistas realizadas

La perdurabilidad de la Cooperativa Atonaltzin, tras más de ocho décadas de existencia, constituye un caso paradigmático dentro de la ESS en contextos rurales y de alta vulnerabilidad social como la Mixteca oaxaqueña. A diferencia de muchas cooperativas que fracasan en sus primeras etapas, esta organización demuestra que la perdurabilidad comunitaria es posible cuando se articulan múltiples factores estructurales, culturales e ideológicos. Los hallazgos de este estudio permiten contrastar y enriquecer diversos planteamientos teóricos, desde el enfoque de la ESS.

Desde la visión de Rodríguez (2007), la perdurabilidad se vincula a la capacidad de adaptar la estructura interna para mantener resultados sostenidos. En el caso de Atonaltzin, esta adaptación no ha sido tecnológica ni centrada en la maximización del valor financiero, sino en la adecuación de sus formas organizativas a los cambios del entorno político y social. La rotación de funciones, la participación en asambleas y la diversificación de servicios (como hospedaje y restaurante) muestran una plasticidad interna que responde, aunque de forma limitada, a los desafíos del contexto.

Ossa et al. (2013) introducen el concepto de “momentos de afianzamiento organizacional”, que en este caso se refleja claramente en episodios críticos como el

conflicto por la municipalización del balneario en los años 90. La defensa exitosa de la propiedad legal y la alianza con actores externos (como CONAGUA o cooperativas nacionales) constituyen un momento de afianzamiento decisivo, en el que la cooperativa reafirma su visión colectiva y su derecho a existir. En línea con Zambrano y Rojas (2017), la perdurabilidad también se explica por la transmisión intergeneracional de saberes, funciones y afectos. El involucramiento de hijos y nietos de fundadores no solo asegura continuidad generacional, sino que permite la coexistencia de visiones tradicionales y propuestas modernas, aunque, como se evidencia en los testimonios, no sin tensiones internas.

Coraggio (2008) afirma que, desde la perspectiva de la ESS, la sostenibilidad no se limita a “pasar la prueba del mercado”, sino que debe basarse en valores como la solidaridad, la autonomía y la democracia. En este sentido, Atonaltzin representa una experiencia coherente con estos principios: ha sobrevivido sin subsidios gubernamentales, mantiene una estructura democrática y actúa como actor comunitario clave, promoviendo empleo, cultura y vínculos locales. El caso también confirma lo señalado por Vargas (2023) respecto a la importancia de la gobernanza democrática y el sentido de pertenencia como pilares de sostenibilidad. Aunque existe diversidad de pensamiento al interior, la asamblea como órgano máximo de decisión y el uso de normas no escritas fortalecen la cohesión social. La crítica de algunos socios jóvenes sobre la falta de apertura se alinea con el riesgo identificado por Chavarría (2021): sin renovación ideológica y apertura al cambio, las cooperativas pueden estancarse o reproducir formas de poder excluyentes.

Herrera et al. (2020) subrayan el papel de las mujeres en la permanencia de los proyectos autogestionados. En Atonaltzin, su presencia en la administración, comunicación y gestión de redes sociales reafirma esta tesis: el trabajo de las mujeres ha sido invisible pero crucial, no solo por su eficiencia, sino por su compromiso emocional con el proyecto, información que se pudo constatar en las entrevistas, como se puede ver en la figura 4. Esto refuerza la noción de perdurabilidad desde relaciones de cuidado y reciprocidad, en lugar de criterios meramente técnicos o financieros. Además, los hallazgos coinciden con Hernández et al. (2018), quienes proponen una perdurabilidad biocultural basada en el arraigo territorial y el cuidado de la naturaleza. El manantial no es solo un recurso productivo, sino un símbolo identitario y espiritual. La referencia a la leyenda de Atonaltzin, la defensa del agua y la memoria comunal son elementos que entretejen la dimensión cultural, ecológica e histórica de la organización. Esta forma de gestión del territorio se aleja del extractivismo y se acerca a lo que Da Ros (2007) y Coraggio (2013) denominan “desarrollo solidario”.



Figura 4. Entrevistas semiestructuradas con socios de segunda y tercera generación del Balneario, preguntas con enfoque de género.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El análisis del caso de la Cooperativa Liberación Mixteca Balneario Atonaltzin, S.C.L. demuestra que la perdurabilidad en las organizaciones de la economía social y solidaria (ESS) no es un atributo estático ni un resultado automático de la antigüedad, sino un proceso dinámico sostenido por la interacción entre tres dimensiones estratégicas: el equilibrio socioeconómico, la cohesión sociocultural y la gobernanza territorial del bien común. Este enfoque integrado permite comprender cómo la cooperativa ha logrado sostenerse por más de ocho décadas en un contexto marcado por crisis políticas, tensiones comunitarias, transformaciones socioeconómicas y presiones ambientales.

Los hallazgos del estudio indican que la autogestión colectiva funciona como un mecanismo que transforma el trabajo informal en trabajo decente, generando estabilidad laboral y sentido de corresponsabilidad. Asimismo, la gobernanza del manantial confirma que las organizaciones comunitarias pueden operar como custodias territoriales de los bienes comunes y como actores relevantes en procesos de transición socioecológica. El capital social (articulado en redes familiares, identidad

simbólica y memoria colectiva), emerge como un recurso estratégico que permite a la cooperativa responder de manera resistente a presiones externas. Sin embargo, la tensión intergeneracional observada revela la existencia de límites estructurales que deben atenderse para garantizar la continuidad del proyecto a largo plazo.

A partir de estos hallazgos, este estudio propone unas recomendaciones de acción integral compuestas por tres pilares:

1. Perdurabilidad socioeconómica, que requiere modernización de servicios, profesionalización y acceso a financiamiento adecuado;
2. Cohesión cultural y fortalecimiento del capital social, con mecanismos formales de relevo generacional y transmisión de la identidad cooperativa;
3. Gobernanza territorial y articulación ecosistémica, orientada a consolidar la legitimidad social mediante la gestión sostenible del recurso hídrico y la vinculación estratégica con actores comunitarios y gubernamentales.

Estos pilares evidencian que la perdurabilidad organizacional no depende de un solo factor, sino de la capacidad de la cooperativa para adaptarse, aprender y movilizar recursos simbólicos, ambientales y económicos en equilibrio. La incorporación de un eje transversal de educación cooperativa se perfila como una condición indispensable, no solo para fortalecer la cohesión interna, sino también para promover la equidad de género y democratizar la participación intergeneracional.

En términos de política pública, los resultados invitan a repensar el rol del Estado en la promoción de la ESS. El caso Atonaltzin muestra que las cooperativas comunitarias pueden convertirse en aliadas estratégicas para la formalización del empleo, la gestión de recursos naturales y el turismo cultural sostenible. Programas de financiamiento especializado, plataformas digitales estatales, esquemas de mentoría intergeneracional e incentivos para el fortalecimiento del capital social se perfilan como intervenciones con alta viabilidad y potencial de impacto.

Finalmente, este estudio ofrece un marco conceptual aplicable a otras organizaciones de la ESS en Oaxaca y América Latina, pero reconoce sus limitaciones: se trata de un caso único con especificidades territoriales, históricas y culturales que no pueden generalizarse de manera automática. Futuras investigaciones deberían comparar las propuestas aquí presentadas con otras organizaciones que gestionan bienes comunes, analizar la incidencia real de políticas públicas recientes e incorporar metodologías mixtas que permitan medir de forma más precisa los efectos socioambientales de la autogestión comunitaria. En conjunto, los resultados muestran que la perdurabilidad de la ESS no solo es posible, sino replicable, siempre que exista un

equilibrio entre identidad colectiva, sostenibilidad territorial y enfoques de gobernanza capaces de articular la transformación social con la transición ecológica.

Referencias

- Cadena, C. (2012). *Perdurabilidad y sostenibilidad de la Organización Corona* [Tesis de maestría/pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario. <http://hdl.handle.net/10726/438>
- Chavarría, L. (2021). *Modelo de estrategias de resiliencia para la perdurabilidad de las cooperativas del sector agrícola industrial de Ciudad de México* (pp. 96–99) [Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Digital Institucional IPN.
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 2(3), 41–57.
- Coraggio, J. L. (2013). Los caminos de la economía social y solidaria: Presentación del expediente. *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, (33), 29–38.
- Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: Aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 5(1), 9–25.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, J. J. R. (2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. *Estudios Agrarios*, (121), 1–25.
- Herrera, J. J. R. (2019). Aproximación sociológica al significado de los términos: Economía popular, economía social y economía solidaria en México. *Áreas: Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (39), 61–73.
- Herrera, J. J. R. y Herrera, M. E. R. (2016). Co-construcción de políticas públicas de fomento cooperativo en el Distrito Federal: 2000-2015. *Argumentos*, 29(80), 125–151.
- Herrera, M. E. R. y Rojas, D. A. M. (2020). Educando para la solidaridad: La experiencia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. *Textual*, (76), 45–73.
- Hintze, S. (2010). *Notas sobre el sistema público de reproducción del trabajo asociativo autogestionado* [Documento de trabajo / Conferencia].

- Lozano Pérez, R. (2024). *Análisis de los factores que intervienen en la perdurabilidad de tres asociaciones piscícolas del Municipio de Montería Córdoba* [Tesis de grado/maestría, Universidad de Córdoba]. Repositorio Institucional.
- Marín, A. F. O. y Herrera, M. E. R. (2023). La economía social solidaria y el poder comunitario en la co-construcción de políticas públicas: Caso de la comunidad Vicente Guerrero, Tlaxcala, México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(126), 1–25.
- Márquez, E. y Huitzilihuitl, J. (2021, marzo). Economía solidaria: Una experiencia de alternativas comunitarias para el buen vivir en un municipio de la Sierra Sur, Oaxaca. En *Libro de actas del IV Congreso Internacional Virtual sobre Economía Social y Desarrollo Local Sostenible*. Eumed.net.
- Menezes, D. F. N. (s. f.). *Organizaciones no gubernamentales, tercer sector y economía social y solidaria: Discutiendo conceptos*.
- Morales, M. (2002). *Sobre Ecosta Yutu Cuii*. INIFAP Consultoría Externa.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *El trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. OIT.
- Ossa, J. A. G., Mosquera, E. A. y Yepes, A. R. G. (2013). Estructura organizacional, perdurabilidad generacional y transformación gerencial de las empresas de familia. *Revista Gestión y Región*, (16), 103–128.
- Reyes Gómez, F. (2009). *Historia de Villa de Tamazulapan del Progreso, Oaxaca* (3.^a ed.). Carteles Editora Proveedora Gráfica de Oaxaca.
- Rodríguez, H. A. R. y Alberto, H. (2007). La perdurabilidad organizacional: Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista Eos*, (1), 1–15.
- Rojas Herrera, J. J. (2017). La economía social y solidaria en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca. En B. Marañón (Coord.), *La economía solidaria en México* (pp. 123–134). UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Rojas Herrera, J. J. (2020). La economía social solidaria y la política social del nuevo gobierno federal. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales*, 29(57), 68–87.
- Rojas Herrera, M. E. y Rojas Herrera, J. J. (2020). Aplicación del método del aprendizaje cooperativo en la formación de cooperativistas: Retos y perspectivas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 603–621.

Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.

Vargas-Chaves, I. (2023). Las cooperativas indígenas: Entre los derechos a la autonomía y la libre determinación de los pueblos indígenas y su plan de vida. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (62), 137–164.

Zambrano Díaz, J. L. y Rojas Gutiérrez, S. J. (2017). *Perdurabilidad de las empresas familiares en relación al capital humano: Sector muebles Bogotá D.C.* [Tesis de pregrado/maestría, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional.